



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

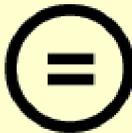
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 



박사학위논문

외식서비스 회복공정성, 만족과 충성도간의 구조적 관계

-전환 장벽의 조절효과를 중심으로-

제주대학교 대학원

관광경영학과

이 영 란

2012年 2月



외식서비스 회복공정성, 만족과 충성도간의 구조적 관계

-전환 장벽의 조절효과를 중심으로-

指導教授 趙文秀

李永蘭

이 論文을 觀光學 博士學位 論文으로 提出함

2012年 2月

李永蘭의 觀光學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長_____

委 員_____

委 員_____

委 員_____

委 員_____

濟州大學校 大學院

2012年 2月



A Study on the Structural Relationship among Perceived Justice of Service Recovery, Satisfaction, and Loyalty in Foodservice.

-Focused on Moderating Role of Switching Barriers-

Young-Ran Lee

(Supervised by Professor Moon Soo Cho)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree
of Doctor of Tourism Science

FEBRUARY 2012

This thesis has been examined and approved.

.....
.....
.....
.....
.....

FEBRUARY. 2012.

Department of Tourism Management

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<목 차>

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	4
3. 연구의 방법 및 범위	5
II. 이론적 고찰	8
1. 외식서비스 실패와 회복	8
1) 외식 서비스 실패	8
2) 서비스 회복	11
2. 서비스 회복공정성	13
1) 절차 공정성	18
2) 보상 공정성	19
3) 태도 공정성	21
3. 만족과 충성도	23
1) 만족	23
2) 충성도	27
4. 전환 장벽	29
1) 관계의 질	30
2) 전환비용	32
3) 대안 매력도	35
5. 회복공정성, 만족, 충성도, 전환 장벽의 관계	37
III. 연구 설계	40
1. 연구모형 및 연구가설의 설정	40
1) 연구모형	40
2) 연구가설의 설정	41
3) 변수의 조작적 정의	43

2. 연구의 조사 설계	44
1) 설문 구성과 자료의 측정	44
2) 자료의 수집 및 분석 방법의 설계	47
IV. 연구 자료의 분석 및 결과	49
1. 표본의 특성	49
1) 표본의 인구 통계적 특성	49
2) 표본의 외식 행동 특성	51
2. 측정 변수에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	54
1) 측정변수에 대한 타당성 분석	54
2) 측정변수에 대한 신뢰성 분석	57
3) 확인적 요인 분석	60
3. 연구가설 검증	64
1) 연구가설 1과 연구가설 2의 검증	64
2) 연구가설 3과 연구가설 4의 검증	65
4. 분석결과의 요약 및 시사점	76
V. 결 론	79
1. 연구의 요약 및 시사점	79
2. 연구의 한계와 제언	83
참고문헌	85
설문지	96
설문 응답자의 서비스 실패 사건(CIT)	101
ABSTRACT	106

〈표 목차〉

〈표 2-1〉 서비스 실패에 대한 정의	10
〈표 2-2〉 공정성 구성의 하위개념	18
〈표 2-3〉 회복공정성이 영향을 미치는 종속변수 연구	23
〈표 2-4〉 Jones(1998)전환비용의 구성	35
〈표 2-5〉 조절변수 개념 도출에 관한 선행 연구 모형	38
〈표 2-6〉 서비스 회복공정성과 고객태도에 대한 조절 변수 연구	39
〈표 3-1〉 변수의 조작적 정의	43
〈표 3-2〉 변수의 선정과 선정 근거	46
〈표 3-3〉 모집단 비율과 표본 추출 일람표	48
〈표 4-1〉 표본의 인구 통계적 특성	50
〈표 4-2〉 표본의 외식행동 특성	51
〈표 4-3〉 외식서비스 실패 결정적 사건 분류	52
〈표 4-4〉 공정성 인식의 탐색적 요인 분석 결과	54
〈표 4-5〉 만족에 대한 요인 분석결과	55
〈표 4-6〉 충성도에 대한 요인 분석결과	55
〈표 4-7〉 조절 변수에 대한 요인 분석 결과	56
〈표 4-8〉 서비스 실패 지각된 공정성에 대한 신뢰성 분석	57
〈표 4-9〉 서비스 회복 만족에 대한 신뢰성 분석	58
〈표 4-10〉 충성도의 신뢰도 분석	58

<표 4-11> 조절 변수에 대한 신뢰도 분석	59
<표 4-12> 구성개념 변수구성 검정 적합도 평가	60
<표 4-13> 확인적 요인 분석 결과	61
<표 4-14> 구성개념 간 상관관계	62
<표 4-15> 가설1과 가설2의 검증 결과	65
<표 4-16> 관계의 질에 따른 개별모수 차이검증	66
<표 4-17> 관계의 질에 따른 χ^2d 차이검증	69
<표 4-18> 전환비용에 따른 개별모수 차이검증	70
<표 4-19> 전환비용에 따른 χ^2d 차이검증	71
<표 4-20> 대안 매력도에 따른 개별모수 차이검증	75
<표 4-21> 대안 매력도에 따른 χ^2d 차이검증	75
<표 4-22> 대안 매력도에 차이에 따른 교차분석 결과	76
<표 4-23> 가설검증 결과 요약	78



<그림 목차>

<그림 2-1> 영국항공의 불만 빙산	11
<그림 3-1> 연구 모형	40
<그림 4-1> 연구 모형 검증결과	64
<그림 4-2> 관계의 질에 따른 개별 모수 차이검증	67
<그림 4-3> 전환비용 지각에 따른 개별 모수 차이검증	70
<그림 4-4> 대안 매력도에 따른 개별 모수 차이검증	73

I. 서론

1. 연구의 배경

외식시장의 글로벌 경쟁이 심화되고 있는 환경에서 기업은 고객들에게 일관된 고품질의 서비스를 제공함으로써 기업의 경쟁력 확보에 매진하고 있다. 새로운 고객을 창출하고, 기존 고객과의 지속적인 관계를 유지하지를 통한 충성고객 확보는 기업의 수익성 향상을 위한 필수과제이다. 그러나 서비스의 본질적인 특성으로 무결점(zero-defeat)의 서비스를 제공하는 것은 어려운 것 또한 현실이다.

서비스 실패를 사전에 방지하는 것은 심화되는 무한 경쟁 환경에서 기업이 생존하기 위한 최선의 전략이지만, 서비스는 무형성, 이질성, 생산과 소비의 비분리성, 소멸성 등의 서비스 특성을 갖고 있으므로 100% 만족한 서비스를 제공하는 것은 여러 가지 장애요인이 있다(Gronroos, 2007).¹⁾ 기업 경영의 측면에서 보면 불가피하게 일어난 서비스 실패에 대해 효과적인 회복 전략을 구사하여 고객 이탈과 부정적 구전 확산을 방지하고 고객의 만족을 높여 반복 구매와 긍정적 구전, 추천 활동으로 대표되는 고객충성도를 유지하도록 노력하는 것이 마케팅의 핵심과제이다(김현철 외, 2009).²⁾ 충성 고객은 신규고객에 비해 가격 민감도가 낮고 기업에 대한 신뢰가 형성되어 있어서 기업의 수익성 향상에 기여하는 고객이다(이유재, 2004).³⁾ 기업이 고객이탈율을 5% 낮춤으로서 약 25%에서 95%의 수익 증가 효과를 보였다고 주장한 Reichheld & Sasser(1990)⁴⁾의 연구에서도 알 수 있듯이 신규 고객 창출도 중요하지만 기존 고객 유지 또한 효과적인 마케팅

1) C. Gronroos(2007). The nature of services and service consumption, and its marketing consequences. chapter 3. 51-70. *Service Management and Marketing. 3rd edition.* John Wiley & Sons, Ltd.

2) 김현철·구지은·정병웅(2009). 서비스 회복 노력, 서비스 회복 만족, 관계품질 및 점포 충성도 간의 구조적 관계. 『관광연구』 24(3). pp. 395-417.

3) 이유재(2004). 서비스마케팅. 제3판. 학현사.

4) F. F. Reichheld & W. E. Sasser(1990). Zero defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review.*(Sep-Oct) pp. 105-111.

방안이 될 수 있다.

서비스 분야에서 ‘서비스 실패(service failure)’란 고객의 입장에서 고객이 기대했던 수준 이하의 서비스를 제공받거나 서비스 과정이나 결과에 의해서 고객이 부정적 감정을 갖게 되거나, 또는 기대와 성과의 불일치의 상태를 의미한다 (Parasuraman et al. 1988).⁵⁾ 서비스 실패로 발생하는 고객 불평은 해당 기업에게는 서비스 실패에 대한 회복으로 더 높은 충성심을 가지게 할 수 있는 ‘서비스 회복 패러독스’⁶⁾의 기회가 될 수도 있고 고객이 자사의 ‘테러리스트’로 전략하게 만드는 ‘결정적 사건’이 될 수도 있다.⁷⁾ 처음에 서비스가 잘못 제공 되었을 때 기업이 적절하게 대응한다면 비교적 간단하게 해결될 수 있는 문제들을 간과하여 문제를 어렵고 복잡하게 만들기 때문이다. 이런 문제를 관리하는 기술이 바로 서비스회복이라 할 수 있다.⁸⁾

서비스 실패 경험 고객이 서비스 실패나 불량이 효과적인 서비스 회복전략으로 관리되어 회복에 대한 만족이 높게 나타났다고 해도 만족이 충성도로 연결되지 않는 경우도 있다. 반면에 만족하지 않은 고객들도 기존의 특정 서비스 제공자와의 관계를 단절하지 못하고 반복 구매 행동을 보이는 현상이 목격되기도 한다. 선행연구들은 이러한 행동을 진정한 충성도와 구분하여 의사충성도(spurious loyalty)라고 설명하였다.⁹⁾ 이러한 현상이 일어나는 이유를 추적하는 과정에서 외식서비스 분야에 대한 만족-충성도의 선형관계에 대해 회의가 제기되었다. 만족

-
- 5) A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry(1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40; C. R. Bell & R. E. Zemke(1987). Service breakdown: the road to recovery. *Management Review*, 76(10), pp. 32-35.; C. W. L., Hart, J. L. Heskett & W. E. Sasser(1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), pp. 148-156.
- 6) S. Michael & M. L. Meuter(2008) The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management*, 19(4). pp. 441-457; J. G. Maxham & R. G. Netemeyer(2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent, *Journal of Retailing*. 78. pp. 239 - 252.; H. Oh(2003). Reexamining recovery paradox effects and impact ranges of service failure and recovery. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, pp. 402-417:
- 7) T. O. Jones & W. E. Sasser Jr. (1995). "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, 73(6). pp. 1-15.
- 8) 김홍범·김태구(2003). 호텔의 서비스회복에 대한 공정성지각이 고객의 자발적 파트너십에 미치는 영향. 『관광학연구』. 27(1), pp. 121-139.
- 9) T. O. Jones & W. E. Sasser Jr.(1995). Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 73(6). pp. 1-15.; 김현경·박소연·이문규·이동진(2004). 서비스 신뢰와 충성도의 결정요인 및 발달과정에 관한 정성적 분석. 『마케팅연구』. 19(4). pp. 1-33.;이화인(2006). 환대산업에 있어서의 만족 유형별 형성경로 및 후속 행동의도. 『관광학연구』, 30(1), pp. 337-358.

-충성도의 선형 영향관계가 진실명제로 성립하는지에 대한 연구문제의 제기과 회복 만족과 충성도의 관계를 조절하는 조절변수의 존재에 관심을 가지게 되었다. 지금까지 서비스 회복 상황에서 만족과 충성도의 조절변수에 대해 이루어진 선행연구들로는 고객의 회복공정성과 재방문(재구매)의도, 구전의도, 추천의도의 결과변수간의 관계에서 조절변수로서의 관계마케팅 요인(이종환·이수형·양희진, 2006¹⁰); 이동선, 2009¹¹), 고객 접촉형태(이명식, 2009)¹², 관여수준(정덕화, 2009)¹³, 고객감성(하용규·강상목, 2007)¹⁴); Chebat & Slusarczyk, 2005¹⁵), 관계품질(황용철, 2010; Ha & Jang, 2009)¹⁶등이 있다.

연구결과에 따르면 전화 회사나 항공사의 경우 고객 만족도는 낮으나 반복구매율로 측정되는 충성도는 높게 나타나는 반면, 외식서비스의 경우는 만족도는 높은데도 충성도는 그만큼 높지 않은 것으로 나타나 만족-충성도의 연결(satisfaction-loyalty link)이 적합하지 않게 나타난다.¹⁷ 만족도를 높여 고객충성도를 높이하고자 하는 노력이 외식서비스의 경우에서는 그것만으로는 부족할 수 있다고 가정할 수 있을 것이다. 이러한 이유로 외식서비스 산업에서는 고객충성도 유지의 새로운 조절변수로 ‘전환 장벽’에 관심을 가져야 한다. 전환 장벽이라는 것은 ‘고객이 기존 공급자와의 관계를 단절하고 새로운 공급자로 바꾸는 것을 어렵게 만드는 모든 요소’¹⁸라고 정의할 수 있는데 여기에는 낮은 대안 매력도와 좋은 관계의 질, 높은 전환비용 지각 등이 포함된다.

-
- 10) 이종환·이수형·양희진(2006). 회복공정성과 만족의 관계에서 관계 마케팅요인의 조절효과 . 『경영연구』 .21(2), pp. 233-261
 - 11) 이동선(2009). 항공사 서비스 회복 공정성과 신뢰도의 관계에서 관계 마케팅요인의 조절 효과 연구. 『관광경영학연구』 38, pp. 95-119.
 - 12) 이명식(2009). 서비스 복구 및 관계품질이 고객 로열티에 미치는 영향: 고객 접촉 형태의 조절효과를 중심으로. 『서비스경영학회지』, 10(3), pp. 1-32.
 - 13) 정덕화(2009). 미용실 이용고객의 지각된 공정성이 긍정적 감정반응과 서비스회복 만족에 미치는 역할 : 관여수준의 조절효과. 『마케팅 논집』 .17(1). pp. 233-261.
 - 14) 하용규·강상목(2007). 호텔레스토랑 고객의 감성이 서비스회복과 고객 만족의 관계에 미치는 조절효과 『관광경영학연구』 . 33, pp. 149-168.
 - 15) J. C. Chebat & W. Slusarczyk(2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), pp. 664-673.
 - 16) 황용철(2010). 의료서비스 회복에서 지각된 공정성과 긍정적 감정, 재방문의도의 관계:관계품질의 조절효과. 『소비문화 연구』 .13(2). pp. 27-43.
 - 17) C. W. L., Hart, J. L. Heskett & W. E. Sasser(1990). *op. cit*
 - 18) M. A., Jones, D. L. Mothersbaugh & S. E. Beatty(2000) Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journal of retailing*, 76(2), pp. 259-274.

전환 장벽에 대한 지금까지의 연구 결과들을 살펴보면 전환 장벽이 고객 만족과 다른 선행요인과 함께 충성도에 직접적으로 영향을 미치는 선행변수로서의 역할을 주장하는 연구(Morgan & Hunt, 1994)¹⁹⁾도 있고 만족과 충성도 사이에서 조절변수로 작용한다는 연구(윤한성 · 배상욱, 2010²⁰⁾; Lee, Lee & Feick, 2001²¹⁾; Yang & Peterson, 2004)²²⁾도 있으며 매개변수와 조절변수의 역할을 동시에 수행한다고 보는 학자(Sharma, 2003)²³⁾도 있어 전환 장벽에 대한 연구 흐름은 아직 특별히 주도적인 연구의 흐름이 정립되지 않고 있다. 이런 배경 하에서 본 연구에서는 전환 장벽이 서비스 회복 상황에서 만족과 충성도사이에서 조절적 역할을 수행하는지 고찰해 보고자 한다. 이 연구는 회복공정성 지각과 만족, 충성도의 새로운 조절 변수를 검증하여 서비스 실패에 관한 이론을 확장시킬 수 있고 외식기업에 실무적으로도 도움이 되는 관리방안을 도출 하고자 하는데서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

2. 연구의 목적

본 연구는 문제제기를 바탕으로 국내 외식소비자를 대상으로 서비스실패와 회복 대응에 관한 공정성 지각이 만족을 매개로 충성도에 미치는 영향을 고려하는데 있어서 전환 장벽의 조절효과를 살펴보고자 한다. 즉 외식서비스 실패에 대한 공급자의 회복 대응이 소비자의 공정성 지각과 만족, 전환 장벽에 따라 충성도에 어떻게 영향을 미치며 어떠한 구조적 관계를 가지는지 고찰하고자 한다.

19) R. M., Morgan, & S. D. Hunt(1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(July). pp. 20-38.

20) 윤한성 · 배상욱(2010). 고객만족과 고객충성도 간의 관계-비선형성과 전환장벽의 조절효과. 『마케팅 관리연구』 . 15(2). pp. 71-92.

21) J. Lee, J. Lee, & L. Feick(2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), pp. 35-48.

22) Z. Yang & R. T. Peterson(2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21(10), pp. 799-822.

23) N. Sharma(2003). The role of pure and quasi-moderators in services: an empirical investigation of ongoing customer-service-provider relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), pp. 253-262.

이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 단계는 다음과 같다.

첫째, 외식서비스 실패와 서비스 회복공정성 지각, 만족, 충성도, 전환 장벽 등 외식 소비자의 행동에 관한 이론을 문헌연구를 통해 체계화하여 분석의 준거로 삼는다. 서비스 회복공정성과 만족, 충성도의 관계에 관한 국내의 연구는 상당한 진전이 있어왔지만 시나리오 방식에 의한 가정을 상황으로 한 연구가 많아서 소비자들이 경험하는 실제 외식서비스 실패 사건의 유형을 파악하는데 어려움이 있었다. 이에 본 연구는 결정적 사건 기법(CIT)을 도입하여 실제사건의 내용과 빈도를 고찰해보고자 한다.

둘째, 외식서비스에서 전환장벽에 대해 아직 체계화되지 않은 변수들과 요인을 고찰함으로써 전환장벽 요인을 실증적으로 확인하고자 한다. 특히 전환장벽을 관계의 질과 전환비용, 대안 매력도로 세분하여서 타당성과 신뢰성을 검증해보고자 한다.

셋째, 제안된 연구모형에 대한 실증분석을 실시하여 각 집단간에 유의한 차이가 있는지 고찰하고자 한다. 이를 통해 고객을 세분화하여 표적 집단을 설정하고 향후 외식서비스 고객관리와 서비스회복 시스템 구축 방안을 제언한다.

넷째, 이론 연구 및 실증분석 등의 연구 성과를 토대로 연구결과에 대한 이론적 의미와 시사점을 통해 외식서비스 회복으로 기업의 수익성을 높이는데 도움이 되도록 하는데 그 목적이 있다.

본 연구의 궁극적인 목적은 외식서비스 실패 후 서비스 회복 대응이 고객이 인지하는 공정성 지각과 전환 장벽의 수준에 따라서 충성도에 어떻게 영향을 미치는가를 파악하는 것이다.

3. 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌 연구(literature study)와 실증 연구(empirical study)를 병행하였다. 본 연구와 관련된 문헌을 연구하여 서비스 실패와 회복 및 공정성이론 그리고 만족과 충성도에 영향을 미치는 전환

장벽에 대한 측정항목과 측정척도를 체계적으로 정리하였다. 또한 실증조사에 필요한 개념의 정립과 측정 도구의 적절성 그리고 각 개념간의 관련성을 파악한 후 체계화 하였다.

실증조사에서는 전국에 거주하는 외식 소비자를 대상으로 최근 3년 이내에 외식서비스에서 경험한 서비스 실패 사례를 수집하고 외식소비자를 대상으로 설문을 통하여 실증조사 하였다.

설문조사 시기는 예비조사는 2010년 6월 30일부터 7월 14일까지 이루어 졌고 본 조사는 2011년 10월 4일부터 10월 24일까지 21일간 온라인 설문업체(W 리서치)에 의뢰하여 이루어졌다. 본 설문을 의뢰한 업체는 총 21만여 명의 전문패널을 보유하고 있는 여론통계조사 전문 업체이다.

표본의 추출방법은 유의추출(purposive sampling)방식인 인구비례에 따른 비례할당표본추출법(proportionated quota sampling)을 사용하였다.

설문에 사용된 척도는 명목척도와 리커트식 7점 척도를 이용하여 구성하였다.

회수된 설문지는 코딩 과정을 거쳐 SPSS 통계 패키지 프로그램(version 16.0)과 AMOS 16.0프로그램을 이용하여 분석하였다. 구체적인 분석방법으로 조사대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 타당성과 신뢰도를 파악하기 위해 신뢰도 및 요인분석을 실시하였으며, 설정된 연구모형과 가설의 검증을 위해 상관관계분석, 그리고 K-평균 군집분석과 공분산 구조분석을 사용하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 시간적 범위와 공간적 범위 그리고 내용적 범위로 구분하여 연구하고자 한다. 우선 시간적 범위는 연구가 실시되는 2011년도를 기준연도로 설정 하였으며, 공간적 범위는 대한민국의 거주 외식소비자를 대상으로 하였으며, 내용적 범위는 외식서비스 실패 후 회복공정성 지각과 서비스회복 만족, 충성도, 전환 장벽에 대한 연구로 한정하였다.

독립변수는 외식서비스 실패 후 회복공정성 지각이며 매개 변수로는 서비스회복 후 만족, 조절변수로는 전환 장벽, 결과변수는 충성도를 설정하였다.

본 연구는 전체 내용을 5개의 장으로 구성하였다.

제1장은 서론 부분으로서 연구배경의 문제 제기, 연구의 목적, 연구의 방법 및

범위에 대하여 서술하였다.

제2장은 연구 목적을 달성하기 위한 연구의 이론적 배경으로서, 제1절에서는 서비스실패에 관한 이론을, 제2절에서는 서비스회복에 따른 공정성지각에 관한 이론을, 제3절에서는 만족과 충성도에 관한 이론을, 제4절에서는 전환 장벽에 관한 이론을 관계의 질, 전환비용, 대안 매력도로 나누어 고찰하고 제5절에서는 이 개념들 간의 관계를 고찰하였다.

제3장은 실증분석을 위한 가설설정과 연구모형 및 조사 설계의 표본설계 및 조사도구와 분석방법 등을 기술하였다.

제4장에서는 가설검증을 위한 실증분석과 분석결과와 논의의 장으로서, 통계분석을 통하여 표본의 개요로서 일반적 특성을 분석하고 예비분석과 추가분석을 통하여 측정변수의 기초통계와 측정도구의 신뢰도 및 요인분석을 실시하였으며, 설정된 연구모형과 가설의 검증을 위해 신뢰성분석, 상관관계분석, 구조모형을 통한 공분산 구조분석을 실시하였고 구조방정식을 통해 그룹간 조절효과를 검증하였다.

제5장에서는 결론부분으로 연구결과의 요약과 본 연구의 한계점과 후속연구의 방향과 과제를 제시하였다.

II. 이론적 고찰

1. 외식서비스 실패와 회복

1) 외식 서비스 실패

최근 소비자의 특성을 살펴보면 소비자들은 더 많은 정보와 지식을 가지고 다양한 요구와 기대를 하면서 서비스 실패에 대하여 더 민감하게 반응하고 있다. 이에 반해 서비스는 무형적이고 이질적이며 생산과 소비의 비분리성으로 인하여 동일한 서비스라도 다르게 제공되는 것으로 인지될 수 있기 때문에 완벽한 서비스를 제공하기는 어려운 실정이다. 서비스의 전달 및 생산과정에서 종사원과 고객은 상호작용을 하게 되며 고객에게 전달되는 결과물 뿐 만 아니라 과정 그 자체도 서비스의 중요한 요소로 작용하기 때문에 서비스 실패의 가능성은 더욱 커지고 있다.

서비스 실패란 서비스 접점에서 고객 불만을 야기하는 열악한 서비스 경험을 말하는 것으로 서비스가 공급되는 동안 발생하는 여러 실수들, 고객에 대한 서비스의 약속 위반, 혹은 여러 형태의 서비스 오류 등을 포함한다.²⁴⁾ 서비스 실패의 유형은 크게 ‘결과실패(outcome failure)’와 ‘과정실패(process failure)’로 나눌 수 있다.²⁵⁾ 결과 속성은 무엇이 제공 되었는가와 관련된 것이고, 과정 속성은 어떻게 제공되었는가와 관련된 것이다. 결과적 실패는 기업이 핵심 서비스를 제공하지 못한 것을 의미하며, 과정적 실패는 핵심 서비스가 제공되는 방법이 불완

24) A. Palmer, R. Beggs & C. Kewon-McMullan(2000) Equity and repurchase intention following service failure. *Journal of Service Marketing*. 14(6). pp. 513-528.; S. Weun(1997). *Service failure and service recovery: impacts on new customer relationships*. University of Alabama.

25) S. M. Keaveney(1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *The Journal of Marketing*, 59(2), pp. 71-82.; A. K. Smith, R. N. Bolton & J. Wagner(1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 356-372.

전하거나 결함이 있는 것을 뜻한다. 이와 관련하여 Johnston(1995)²⁶⁾은 책임소재와는 상관없이 서비스 과정이나 결과에서 무엇인가 잘못된 것을 서비스 실패라고 정의하였으며 Maxham III(2001)²⁷⁾는 서비스 실패를 고객이 기업과 관련하여 경험하고 있는 동안 발생한 모든 (실질적이거나 지각된)서비스 관련 실수나 문제라고 정의 하였다. Chung & Hoffman(1998)²⁸⁾은 서비스 실패의 원인 중 90%가 세 가지 문제 때문에 일어난다고 주장하였다. 그 세 가지 문제란 첫째 서비스 전달 체계상의 문제, 둘째 종업원이 고객의 요구에 대응할 수 없는 경우, 셋째 고객이 기대하지 않은 서비스를 종업원이 수행하는 경우라고 제시하였다.

Keaveney(1995)²⁹⁾는 고객이 기대하지 않은 서비스가 전달되어 발생하는 서비스 실패의 원인에 대한 분석에서 24.8%는 핵심적 서비스의 실패에 의해 발생되고, 19.1%는 서비스 전달 과정의 문제에 의한 것이며, 9.7%는 실패한 서비스에 대한 대응이 잘못된 결과에 의해서 발생하는 것이라고 주장하였다.

외식서비스 실패와 관련한 Young & Jang(2010)³⁰⁾의 연구는 외식서비스 실패를 서비스 진행과정을 네 단계로 나누어 연구하였다. 이 연구에서 고객은 식당의 영접이나 주문 단계의 실수 보다 식사가 제공되었을 때 음식의 질과 식사과정을 세심히 보살피 주지 못한 실수에 더 큰 불만족을 느낀다고 보고하였다. 서비스 실패는 고객 개개인의 성향의 차이에 따라 지각되는 실패 수준이 달라질 수 있고 불만족한 고객 한명은 10~20명의 타인에게 자신의 불만족한 경험을 부정적으로 구전(Zemke, 1999)³¹⁾하기도 하기 때문에 체계화된 서비스 실패 관리 노력이 필요하다.

26) R. Johnston(1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), pp. 53-71.

27) J. G. Maxham(2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of business research*, 54(1), pp. 11-24.

28) B. Chung & K. D. Hoffman(1993). Critical incidents. *Journal of Retailing*, 69, pp. 429-452.

29) S. M. Keaveney(1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *The Journal of Marketing*, 59(2), pp. 71-82.

30) N. Young & S. Jang(2010). Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), pp. 323-343.

31) R. Zemke(1999). Service Recovery: Turning Oops into Opportunity, in Zemke, R. and Woods, J. (Eds), *Best Practices in Customer Service*, AMA Publications, New York, NY, 279-8. In A.H. Kau, E. Wan & Y. Loh(2006). "The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants", *Journal of Services Marketing*, 20 (2), pp. 101-111.

<표 2-1> 서비스 실패에 대한 정의

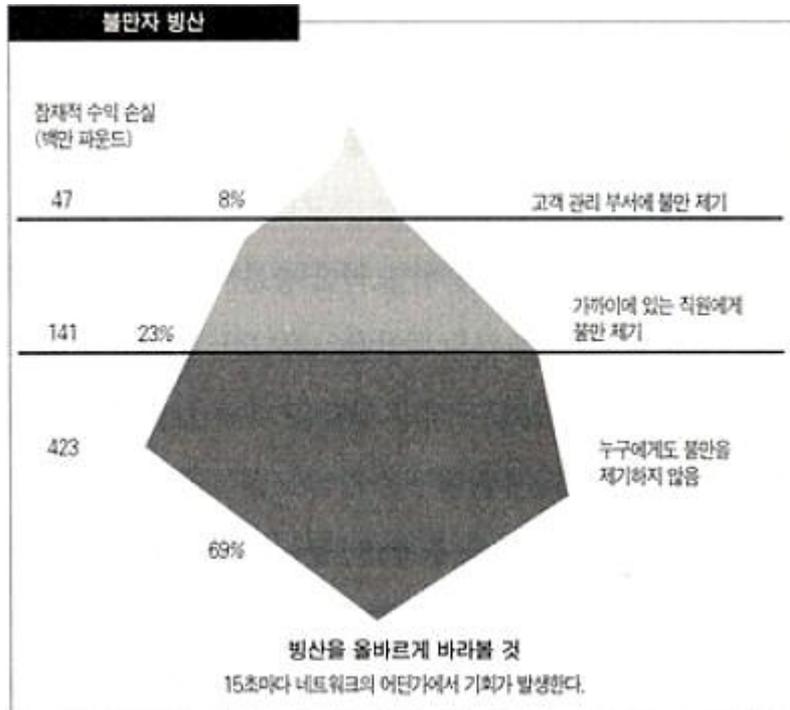
연구자	서비스 실패에 대한 정의
Bell & Zemke (1987) ³²⁾	서비스가 고객의 기대 이하로 심각하게 떨어진 상태. 고객에게 불만족을 초래하는 유쾌하지 못한 경험.
Heskette et al. (1990) ³³⁾	소비자가 감성적 차원에서 서비스 과정이나 결과에 대해 좋지 못한 감정을 갖게 되는 것. 문제의 원인이 무엇이든 서비스 제공자가 실패에 대해 회복해야 할 책임이 있는 것.
Parasuraman et al. (1991) ³⁴⁾	책임이 분명한 대상의 과실로 인해 초래된 서비스 과정이나 결과에 대한 과실. (천재지변과 같은 불가항력적인 문제는 서비스 제공자의 과실이 아니기 때문에 서비스 실패가 아니라고 정의함)
Johnston (1995)	책임소재와 무관하게 서비스의 과정이나 결과에서 무엇인가 잘못된 것. 근본적으로 책임소재가 있는 대상으로부터의 서비스 과정이나 결과에 대한 과실, 서비스 실패를 결과적 실패와 과정적 실패로 구분. 지각적/감성적 차원에서 해결해야 할 것으로 파악.
Weun (1997)	서비스 접점에서 고객 불만족을 야기하는 열악한 서비스 경험, 서비스공급과정에서 발생하는 여러 실수, 고객에 대한 서비스 약속 위반, 여러 형태의 서비스 오류로 정의함.
Maxham III (2001) ³⁵⁾	고객이 기업과 관련하여 경험하고 있는 동안 발생한 모든(실질적이거나 지각된) 서비스 관련 실수나 문제.
Palmer et al (2002) ³⁶⁾	무엇인가 잘못되고 책임이 결여된 상태.
Zeithaml et al (2006) ³⁷⁾	기대 불일치 패러다임에 따라 서비스 성과가 고객의 인지된 인내영역(perceived zone of tolerance)이하로 떨어진 상태로 파악함.
Gronroos (2007) ³⁸⁾	소비자가 서비스를 구매하거나 소비할 때 기대된 성과나 효용을 제대로 제공하지 못하는 상태.

자료 출처: 선행연구를 바탕으로 논자 재구성

- 32) C. R. Bell & R. E. Zemke(1987). Service breakdown: the road to recovery. *Management Review*, 76(10), pp. 32-35.
- 33) W. Heskett, E. Sasser & C. Hart(1990). Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game. New York. in C. Gronroos(2007). The nature of services and service consumption, and its marketing consequences. chapter 3. pp. 51-70. *Service Management and Marketing*. 3rd edition. John Wiley & Sons, Ltd. 재인용
- 34) A. Parasuraman, L. L. Berry & V. A. Zeithaml(1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), pp. 39-48.
- 35) J. G. Maxham(2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of business research*, 54(1), pp. 11-24.
- 36) A. Palmer, R. Beggs & M. C. Keown(2002), Equity and Repurchase Intention Following Service Failure, *Journal of Service Marketing*, 14(6). pp. 513-528.
- 37) V. A. Zeithaml, M. A. Bitner & D. D. Gremler(2006). *Service Marketing*. 4th ed. McGraw-Hill. pp. 199-200.
- 38) C. Gronroos(2007). *op. cit.*

<그림 2-1>에서 보는바와 같이 불만고객 중 단 8%만이 그들의 불만을 적극적으로 제기하기 때문에 전체 불만 고객의 효과적인 서비스 회복을 위해서는 서비스 실패에 대하여 적극적이고 효과적인 서비스 회복전략이 요구된다.

<그림 2-1> 영국항공의 불만 빙산



자료:N. Klein, W. E. Sasser & H. B. School(1994). British Airways: using information systems to better service to the customer: Harvard Business School Pub. 삼성경제연구소(2000). Service Profit Chain 재인용

2) 서비스 회복

서비스 회복(service recovery)은 제공된 서비스 혹은 제품이 고객 기대에 부응하는 것에 실패했을 때 기업이 상처받은 고객의 손해를 회복시키거나 완화시켜 만족 상태로 돌리려 노력하는 과정 또는 모든 행동³⁹⁾을 의미한다. 그렇지만 고객

39) R. E. Zemke & C. R. Bell (1990), "Service Recovery: Doing it Right the Second Time," *Training*, 27(6). pp. 42-48.

이 서비스 문제에 의해 심각한 고통을 겪거나 손해를 입었다고 느낀다면 우수한 회복 노력조차도 처음의 서비스제공에 대해 불만족한 고객을 만족 상태로 돌려놓는 일은 어려울 것이다. 많은 경우에 서비스 실패는 기업과 고객과의 관계를 장기적으로 구축시켜 주는 긍정적인 기회를 제공해 준다. 그러므로 성공적인 서비스 회복은 고객의 만족을 증가시키고, 고객과의 관계를 확고하게 만들며, 고객의 전환행동이나 이탈을 방지하는 등의 중요한 역할을 한다.⁴⁰⁾

서비스에 대한 고객의 불만은 조직과 고객과의 관계에 부정적인 영향을 미치며, 조직에 대한 고객의 신뢰는 서비스 실패의 결과로 인하여 상실되기 때문에 기업은 서비스 실패가 발생하기 이전에 고객이 가졌던 동일 수준이나 그 이상의 만족과 신뢰 회복을 위해 노력하여야 한다. 효과적인 회복전략은 처음 서비스가 시작되었을 때 약속된 성과나 효용을 제공하는 것보다 서비스 실패를 회복시켜 주었을 때 고객이 더욱 호의적으로 반응을 하게 되는 서비스 패러독스의 상황을 발생시키기도 한다.⁴¹⁾

무결점(zero-defect) 서비스 제공은 모든 서비스 마케팅 관리자가 추구하는 목표지만 100% 완벽한 서비스 시스템은 있을 수 없다. 서비스가 고객의 기대된 수준에 도달하지 못한 경우에 기업은 회복전략을 효과적으로 수행하여 고객을 만족시켜야 한다. 서비스의 회복에 대한 정의는 여러 가지로 정의될 수 있다. 일치/불일치패러다임을 적용하여 Zeithaml et al(1996)⁴²⁾은 최초의 서비스제공에 대한 고객의 지각이 고객의 인내영역(zone of tolerance)이하로 하락한 경우 이를 만회하려는 종업원의 노력이라고 서비스 회복을 정의한다. 인내영역은 고객이 기대하는 서비스 수준과 고객이 적절하다고 고려하는 서비스 수준간의 차이를 나타낸다. 서비스 제공 상황에서 고객이 직면하게 되는 서비스 실패는 고객 불만족을 야기하게 되고 이는 기업에 부정적인 영향을 끼칠 수 있기 때문이다.

서비스회복은 기존의 고객 불평처리 보다 포괄적인 개념으로 서비스회복은 불만을 가지고 있으나 직접 불평하지 않는 고객들의 불만을 파악하고 해소할 수

40) K. Hoffman, S. Kelley & H. Rotalsky(1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), pp. 49-61.

41) S. Michael & M. L. Meuter(2008). The service recovery paradox: true but overrated?, *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4). pp. 441-457.

42) V. Zeithaml, L. Berry, & A. Parasuraman(1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2), pp. 31-46.

있도록 할 뿐 아니라 그 기업과의 관계를 다시 회복하여 신뢰할 수 있도록 하는 적극적인 대처를 의미하기 때문에 서비스회복은 매우 중요하다고 할 수 있다.⁴³⁾ 따라서 서비스에 만족한 고객에게 초점을 맞추기 보다는 불만족한 고객이 기업에 미치는 영향이 크다는 점에 착안하여 불만족한 고객의 요구나 반응, 이에 대한 대처방법에 관한 실질적인 연구가 필요하다. 이에 기업은 불평행동에 대해 효과적으로 처리할 수 있는 체계적이고 효율적인 시스템 구축이 필요하다고 할 수 있다. 지금까지 주로 경영학이나 심리학에서 인사와 조직과 관련된 분야에서 연구되어 왔던 공정성이론을 외식서비스에서 서비스회복 전략에서 불평처리에 대한 고객의 평가를 이해하는데 공정성 차원을 이용하여 서비스회복 과정에서 긍정적인 영향 요소를 찾아내어 얼마만큼 긍정적인 효과를 가지고 서비스회복의 결과에 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다고 하겠다.

2. 서비스 회복공정성

공정성 이론(justice theory)은 서비스 연구자들 사이에서 서비스 실패와 그에 따른 회복 과정을 설명하는데 많이 적용되어 왔다.⁴⁴⁾ 특히 Tax et al(1998)⁴⁵⁾이 서비스 회복에 대해 이 이론을 적용한 이래 하나의 흐름으로 이어져오고 있다. 대부분의 서비스 연구에서 공정의 개념을 ‘justice(공정)’로 사용하고 있으나 이 용어는 법률적인 의미를 가지고 있어서 서비스 경영의 맥락에서는 ‘fairness(공평)’가 적합하다고 하였다.⁴⁶⁾ 본 연구에서는 ‘justice’와 ‘fairness’를 구별하지 않고 동일한 개념으로 사용한 Gronroos(2007)⁴⁷⁾와 같이 동의어로 사용하고자 한다.

서비스 회복의 효과는 서비스 실패의 형태에 따라 다르게 나타나는 것으로 확

43) Young & Jang(2010). *op. cit.*

44) B. A. Sparks & J. R. McColl-Kennedy(2001), “Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in a Service Recovery Setting,” *Journal of Business Research*, 54(3), pp. 209-18.

45) S. S. Tax, S. W. Brown & M. Chandrashekaren(1998) Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 62(2), pp. 60-76.

46) C. Gronroos(2007). *op. cit.*

47) C. Gronroos(2007). *Ibid.*

인되었으며 핵심 서비스에 대한 실패인 결과적 실패와 서비스 제공 방법의 실패인 과정적 실패에 따라서도 다르게 인식되고 있다.⁴⁸⁾ 기업의 서비스 실패와 회복에 관한 이론적 근거를 공정성 이론에서 찾고자하는 노력이 많은데 서비스 실패 상황에서 고객은 자신들의 투입대비 산출 비율을 다른 사람들과 비교하는데서 실망이나 분노 또는 기쁨을 느끼게 되고 개인들이 균형 상태를 이루고자하는 노력으로 서비스 회복을 지각한다.⁴⁹⁾

서비스 실패에 대한 적절한 회복 전략은 고객의 신뢰를 회복하고 만족을 높여 더 높은 충성도를 생성시켜 주는 계기로 활용될 수도 있지만(Maxham & Netemeyer, 2002), 고객의 이탈이나 전환 행동의 주요 요인이 되기도 하므로 효과적으로 다루어 져야 한다(장협섭·안운석, 2007; Holloway & Beatty, 2003)⁵⁰⁾. 서비스 회복 전략의 문제는 단순히 기업 윤리적 차원을 넘어 수익관리 차원에서 다루어져야 할 문제이다. 서비스 복구비용의 두 배의 수익을 올릴 수도 있고(Hart et al, 1990), 기업이 고객 유지율 20%를 향상시킴으로서 10%의 비용 절감과 같은 효과(Reichheld & Teal, 2001)⁵¹⁾를 얻을 수도 있으며, 5%의 고객 이탈을 줄임으로서 약 25%에서 95%의 수익 증가를 가져 오기도하기 때문에 서비스 기업은 서비스 회복노력에 적극적으로 임해야 한다.⁵²⁾ 기업의 서비스 실패와 회복에 관한 이론적 근거를 공정성이론에서 찾고자하는 노력이 많은데 서비스 실패 상황에서 고객은 자신들의 투입대비 산출 비율을 다른 사람들과 비교 하는데서 실망이나 분노 또는 기쁨을 느끼게 되고 개인들이 균형 상태를 이루고자 하는 행동으로 서비스 회복을 지각한다는 이론이다(Smith et al, 1999)⁵³⁾

공정성 이론은 강화원리와 함께 대인관계의 이해를 위한 일반적 모형이다. 즉, 개인이 어떤 특정의 일로부터 얻게 되는 결과가 그가 그 일에 대해서 투입한 노력과 동일할 때에는 거래에서 공정성을 느끼게 된다는 것이다. 공정성은 자기 자

48) A. K. Smith, R. N. Bolton & J. Wagner(1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 356-372.

49) 이유재·공태식(2004). 전개논문

50) 장협섭·안운석(2007). 기업의 서비스 회복 노력에 대한 고객의 지각된 공정성과 구매후행동과의 관계. 『서비스경영학회지』. 8(1), pp. 3-31; B. B Holloway & S. E. Beatty(2003). Service failure in online retailing. *Journal of Service Research*, 6(1), pp. 92-105.

51) F. F. Reichheld, & T. Teal(2001). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value: *Harvard Business Press*. 68(5), pp. 105-111.

52) C. W. L., Hart, J. L. Heskett & W. E. Sasser(1990). *op. cit.*

53) A. K. Smith, R. N. Bolton & J. Wagner(1999). *op. cit.*

신의 보수를 최대화시키려는 개인적 경향성과 자원을 적절하고도 공정하게 보상하려는 사회적 단위들의 요구 사이의 갈등의 결과로 나타나는 하나의 원리라고 볼 수 있다.

마케팅에 있어 서비스 공정성과 관련한 연구의 대부분은 최근에 이루어졌다. 서비스 공정성과 관련한 최근의 연구들을 살펴보면, 고객 관리적 측면에 있어서는 서비스 실패를 회복하는 과정에서 공정성이 고객유지와 고객관계 구축에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 연구의 초점을 맞추어졌다.⁵⁴⁾ 사회교환 관계에서 개인은 자신의 투입과 관련하여 자신의 경제적 산출이 다른 사람의 투입에 대한 경제적 산출의 비율과 일치할 때, 자신의 산출이 공정하다고 판단한다고 한다. 따라서 불공정은 교환관계에서 인지된 자신의 투입 대 산출의 비율이 자신과 관련된 타인의 인지된 투입 대 산출의 비율과 불일치할 때 발생한다. 불공정을 인지한다는 것은 결과적으로 불만족과 균형을 맞추려는 행위이다. 공정성 이론은 교환의 과정이나 교환의 대상, 또는 쌍방 모두에서 불공정을 인지하는 경우에 대해 가정하고 있다. 고객은 자신의 투자(금전, 시간, 노력 등)가 교환의 과정을 통하여 얻은 산출(제공된 제품이나 서비스 등)보다 가치가 높다고 인지할 때 불공정을 인지하게 된다. 일단 불공정한 교환을 인지하게 되면 그 상황을 다시 공정한 상태로 복원하고자 하는 욕구가 일어나게 된다. 교환의 과정에서 고객의 불공정한 상황을 공정한 상황으로 복원하고자 하는 시도로는 3가지의 방법이 있을 수 있다.

첫 번째, 고객이 교환의 상대인 기업으로부터 산출을 늘리도록 요구하는 것이며 이러한 방법은 제품이나 서비스에 대한 실패가 일어났을 경우에 주로 사용된다. 이 방법을 사용하는 경우 고객은 기업에게 사후 구매에 대한 할인, 교환, 무료사은품 등을 요구함으로써 공정한 상태로 복원하고자 하는 경우이다. 두 번째는 고객이 교환에 투입하는 투자를 줄이는 방법으로 자신들이 교환의 과정에서 손해를 보았다고 인지하는 것만큼의 환불을 기업에 요구함으로써 제품이나 서비스를 구매하기 위해 투자하는 양을 줄임으로서 공정한 상태로 복귀하고자 하는

54) J. G. Blodgett, J. G. Donald, J. G. Granbois, & Rockney G. Walters(1993). The Effects of Perceived Justice on Complainants. Negative Word of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing*, 69, pp. 399-428.

시도이다. 세 번째는 상대방과 교환의 관계를 더 이상 유지하지 않음으로써 공정성을 회복하는 방법이다. 즉 더 이상 기존의 교환상대와 거래를 하지 않고 다른 교환상대를 모색하는 것이다. 고객이 세 번째 방법을 이용하여 공정성을 회복하고자 하는 경우 고객은 자신이 인지하는 불공정에 대하여 기업에게 정식적인 불만을 제기하지 않고 다른 기업으로 이탈하는 경우이기 때문에 기업은 문제를 해결할 수 있는 기회를 가질 수 없게 된다. 위의 불공정성을 시정하는 방법 중 세 번째가 기업에게 가장 큰 타격을 줄 수 있다. 첫 번째와 두 번째는 고객이 불공정을 인지하고 기업에 불만을 제기함으로써 기업으로 하여금 회복의 노력을 통하여 기존의 고객을 만족시켜 충성도를 유지할 수 있는 기회를 제공하기도 하지만, 세 번째의 경우는 불공정을 인지하는 고객이 기업에게 불만을 제기하지 않고 해당 기업을 이탈하는 경우이기 때문에 기업으로서는 회복의 기회조차 가질 수 없게 되는 경우이다. 공정성 이론의 초기 연구들은 투입과 산출을 쌍방 간에 나누는 방식인 보상 공정성(결과적 공정성, distributive justice)에 초점을 맞추었다. 그러나 자원 할당에 대한 개인의 반응은 자원 할당 과정에 영향을 받는다. 절차 공정성은 어떠한 결과에 이르는 절차(과정)의 공평함을 말한다. 또한 고객들은 참여하기를 원하고 보상의 결정에 영향을 끼치기를 원한다. 이것을 Goodwin & Ross(1992)⁵⁵⁾는 ‘이의제기(voice)’라고 하였으며, 보상 공정성이 결과를 강조한 것이라면 절차 공정성은 과정을 중요시 한다. 1980년대에 와서는 태도 공정성이 존재한다는 것이 밝혀졌다. 즉 절차 공정성이 높게 지각되어도 무례하고 친근하지 않은 방식으로 정보를 얻고 의사소통이 이루어질 때 감소될 수 있으며, 고객들은 서비스 회복 문제를 다루는데 있어서의 해당 기업의 존중, 정중함, 위엄으로 설명되는 태도 공정성이 더 적절할 수 있다는 것이다. 또한 태도 공정성은 고객과 접촉하는 종업원의 사회적 태도인데 반해, 절차 공정성은 보다 거시 지향적 관점이다. 태도 공정성은 고객들이 지각하는 인적 서비스 측면에서의 공정성을 말하는 것으로서 왜 일부 고객들이 그들의 문제제기에 대한 의사결정 절차와 결과가 공정하였음에도 불구하고 상대방으로부터 불공정한 대우를 받았다고 느끼는지에 대해 설명할 수 있는 개념이다.⁵⁶⁾

55) C. Goodwin & I. Ross(1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of business research*, 25(2), pp. 149-163.

Hoffman et al.(1995)⁵⁷⁾은 레스토랑을 대상으로 주요사건기법을 활용하여 서비스 회복에 있어서 서로 다른 서비스회복 전략들 간의 회복 수준은 서비스회복 전략에 따라 유의적인 차이가 있음을 밝혔다.

Conlon & Murry(1996)⁵⁸⁾는 불평하는 고객은 보상 공정성뿐만 아니라 절차적 공정성에도 관심을 가진다는 가정 하에 절차 공정성의 주요 요소로써 설명의 역할을 주목하였는데, 설명의 방법으로 변명, 사과, 정당화의 세 유형을 제안하면서 기업이 적절한 설명을 제시하는 것이 부정적인 사건을 경험했을 때 나타내는 노여움이나 분노의 감정을 가라앉게 할 수 있으며 적용된 절차가 공정하였다는 인식을 향상시킬 수 있다고 주장하였다.

보상의 공정성, 절차의 공정성, 태도의 공정성의 궁극적인 목적은 서비스 실패에 의하여 야기된 고객과 서비스 제공자들 사이의 관계에 대한 잠재적인 손상을 줄이기 위한 적절한 행동을 통하여 서비스에 대하여 만족하지 못한 고객들을 진정시키기 위함에 있다.⁵⁹⁾

서비스 실패와 서비스 회복을 포함하는 서비스 인 카운터를 가진 만족의 모델에 관한 연구에서 호텔과 레스토랑 측면에서 보상 공정성과 절차 공정성, 그리고 태도의 공정성의 긍정적인 지각은 만족을 상당히 향상 시켜준다는 결과를 도출하였다. 지각된 공정성의 3가지 범주는 레스토랑과 호텔의 두 분야에 대하여 서비스 일선 만족에서 설명된 변수의 60%를 차지하였다. 보상 공정성의 지각은 보상에 의하여 긍정적으로 영향을 받았다. 절차 공정성의 지각은 서비스 회복이 빠를수록 더 높은 영향을 가져왔다. 그리고 태도 공정성은 서비스 회복에 사과를 포함할 때 더 높은 영향을 미쳤다. 그리고 서비스 회복이 실패 했을 때 보다 보상은 서비스회복의 결과가 실패로 발생되었을 때 보상적 공정성에 관하여 더 많은 영향을 미쳤다. 호텔 측면에서는, 보상과 응답 스피드는 지지를 받는 것으로 나타났고, 레스토랑측면에서 보상과 응답 스피드와 관련된 태도의 효과는 상당히 지지를 받는 것으로 나타났다.⁶⁰⁾

56) S. S. Tax & S. Brown(1998). *op. cit.*

57) K. S. Hoffman, Kelley & H. Rotalsky(1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), pp. 49-61.

58) D. E. Conlon & N. M. Murray(1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: The role of explanations. *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1040-1056.

59) J. Ha & S. Jang(2009). *op. cit.*

<표 2-2> 공정성 구성의 하위개념

공정성 구분	하위 개념
보상 공정성	공평, 평등, 필요
절차 공정성	절차 통제, 의사결정 통제, 접근 가능성, 시기적절함, 유연성, 속도
태도 공정성	설명, 정직, 공손함, 노력, 감정 이입

자료 출처: 이유재·공태식(2005). 고객시민 행동과 고객 불량 행동이 서비스 품질과 고객만족 및 재구매 의도에 미치는 영향. 『한국 마케팅 학회지』, 7(3). 1-27.

1) 절차 공정성

절차 공정성(procedural justice)은 서비스 회복을 위한 일련의 행동이나 노력의 과정적 요소와 관련이 있다. 요소들은 공식적인 정책들, 구조적인 고려사항들이 절차의 공정성에 포함이 되어 진다.

절차 공정성은 불평 혹은 개인의 의사결정을 형성하는데 적용되는 과정의 타당성에 관한 것으로 목적이 달성되는데 사용된 수단에 대해 인지된 공정성이며, 논쟁 또는 협상의 결과에 도달하기 위해 서비스실패 책임자에 의해 사용되는 정책, 절차, 기준으로 인지된 공정성이다. 태도와 결과도 중요하지만 결정을 위한 단계의 절차에서 공정성을 지각하고 결과의 도출과정이 어떠하였는가를 부각시킨 이론으로 아무리 좋은 결과가 도출되었다 하더라도 절차가 공정하지 않다면 고객들이 불공정함을 느껴 그들의 태도나 행동에 부정적인 영향을 끼치게 된다. 따라서 공정한 절차는 일관적이고 편향되지 않으며 정확한 정보와 윤리적 기준에 근거를 두어야 한다. 공정한 절차들은 편견이 없이 모든 집단의 이해를 대표하며 정확한 정보와 기준에 근거한다. 절차 공정성에 대한 고객의 지각은 접점의 관계차원에서 영향을 받고 커뮤니케이션 행위, 서비스 제공자의 노력, 중립, 신뢰, 존경, 정당화는 절차 공정성 평가의 지속을 촉진하는 방식으로 갈등을 해소

60) A. K. Smith, R. N. Bolton & J. Wagner(1999). *op. cit.*

하러 하기 때문에 의미가 있다.

서비스 제공자들은 종종 방어적인 입장에서 고객들에게 반응하게 된다. 그러나 서비스 실패를 초래하였을 경우에 절차 공정성은 서비스 제공자가 고객을 다루는 방법, 의사전달 스타일, 고객의 욕구 수용과 같은 비 방어적인 방법으로 우호적인 관계유지, 서비스 개별화, 그리고 유연한 서비스를 제공 할 필요가 있다.⁶¹⁾ 절차 공정성은 소비자의 욕구 충족, 소비자가 지불한 금전적·비금전적 비용에 대한 혜택의 공정성, 그리고 다른 기관과 비교에 의한 동등성 등으로 측정할 수 있다. 절차의 공정성은 서비스 결과를 제공함에 있어 서비스 조직이 사용하는 절차, 방침, 기준 등의 원만한 운영에 대한 고객의 지각을 의미 하며 여기에는 절차의 효율성과 유연성이 포함된다. 절차의 공정성에서 중요시 되는 것은 응답의 속도이다. 서비스 실패에 대한 신속한 서비스 회복의 반응은 고객의 서비스 실패에 대한 평가를 향상 시킬 것이다.⁶²⁾

절차 공정성과 태도 공정성의 차이점은, 전자는 전반적인 구조적 절차들에 초점을 두는 반면, 후자는 태도측면의 절차에 초점을 두고 있다는 점이다. 절차의 공정성에서, 좋은 서비스 회복 전략은 고객과 접촉을 한 직원들에 의하여 서비스 실패에 대한 신속한 반응이 적용되는 반면에 좋지 않은 서비스회복 전략은 담당자가 문제를 해결하기 위하여 고객을 기다리게 만드는 것을 의미한다.⁶³⁾ 특히 고객들이 직면한 어떤 문제와 고객들의 불만 사항들이 해결이 되는 과정이 중요한 절차의 공정성으로 나타났다.⁶⁴⁾

2) 보상 공정성

고객들은 자신이 받은 최종적인 결과를 통하여 공정성 여부를 평가한다. 보상

61) J. R. McColl-Kennedy & B. A. Sparks(2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3), p. 251.

62) M. A. Clark & R. C. Wood(1999) Consumer loyalty in the restaurant industry: a preliminary exploration of the issues, *British Food Journal*. 101(4). pp. 317 - 326.

63) J. G., Blodgett, D. J. Hill & S. S. Tax(1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2). pp. 185-210.

64) S. S. Tax, S. W Brown & M. Chandrashekar(1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 62(2). pp. 60-76.

공정성을 직원들이 그들의 동료들의 생산율/성과율과 자신의 생산율/성과율을 비교함으로써 그들이 공평함의 지각을 평가한다는 것으로 개념화 하였다. 보상 공정성은 회복의 결과로써 고객들이 받는 대가(output)로 정의 할 수 있다. 보상의 공정성은 음식점의 지연된 서비스에 대한 무료 음료 쿠폰, 항공 지연에 대한 사과나 무료식사, 무료음료 혹은 객실에서 일어난 실수를 인정하고 요금을 부과 하지 않는 것 등으로 적용될 수 있다.

보상의 공정성은 고객이 제공받은 서비스 편익이 지불한 비용을 초과하는지 또는 서비스 양 측면에서 제대로 약속한 서비스를 제공하는 지에 대한 고객의 지각을 의미한다. 음식점에서 직원의 실수로 고객의 주문을 잘못 이행하였을 때, 그것에 대한 아무런 보상 없이 단순히 고객이 주문했던 음식을 다시 제공 하였다면 서비스 회복 수준은 매우 낮을 것이다. 반면에 직원의 실수로 고객의 주문을 잘못이행 하였을 때 고객이 주문한 식사를 다시 제공 하면서 보상의 차원으로 그 식사에 대한 지불가격을 50% 할인하여 제공 한다면 그 음식점의 서비스 회복 수준은 매우 높을 것이다. 서비스 회복의 노력들과 관련된 보상의 공정성은 고객의 행동 의도를 더 효과적으로 향상 시켜 줄 수 있다. 금전적인 보상인 음식에 대한 무료 쿠폰, 할인은 음식점의 서비스 제공자와 상대적으로 약한 관계의 질을 가지고 있는 고객들에 대한 서비스 실패를 회복하는 점에서 훨씬 더 나은 전략을 구성할 것이다.⁶⁵⁾ 보상 공정성은 최종적인 결과에 대한 지각이 공정했는가를 나타내며 교환의 주목적인 대상물 즉 핵심적인 서비스에 대한 보상수준이 공정했는가를 결정하는 것이다.

사회교환이론 (social exchange theory)에 근거를 두고 사람들이 자신의 투입에 대한 성과의 비율을 타인과 비교 하여 두 비율의 불일치함을 지각하고 불편을 경험하며 지각된 불평은 심리적 긴장감을 초래하게 된다. 이러한 불평에 대한 해결 전략은 투입을 변화하거나 성과를 변경, 현장을 떠나는 방법, 비교 대상 타인의 투입과 산출을 변화하는 방법이 불만 해소의 방안이며 이러한 해소방안이 상황의 특징에 따라 선택될 수 있다. 보상 공정성은 고객의 불평을 해소하기 위해 제공된 보상의 인지된 공정성으로 투입과 생산의 균등한 보상을 기본적인 원칙으로 하며 공평성, 평등성, 필요성의 원칙에 따라 측정할 수 있고 서비스 제공자

65) J. Ha & S. Jang(2009). *op. cit.*

가 서비스 실패에 대해 더 많은 유형적인 원칙에 의거해 측정할수록 보상 공정성의 정도는 높아진다. 보상 공정성의 원칙은 공정한 상호교환을 정의하며 각 집단이 상호교환 행위에 있어서 자신이 기여한 만큼의 비율대로 결과를 받는 것을 의미 한다. 보상의 종류는 환불, 교환, 수리, 미래의 구매에 대한 할인, 신용누적 시스템 등이거나 이러한 것들의 조합을 모두 포함한다.

고객들은 서비스 실패로 야기된 불편에 대해 여러 형태의 금전적 보상을 기대하나 보상의 구체적인 양은 상황에 따라 상이한 것으로 나타난다. 보상은 금액으로 평가 될 수 있으며, 보상 금액의 정도는 서비스 실패에 대한 보상의 합리성 여부를 결정해주기 때문에 고객의 불편이나 불평에 대한 서비스 제공자의 반응으로 고객의 만족은 금전적 손실에 대한 상황정도에 따라 증감될 수도 있다. Grewal et al(2008)⁶⁶⁾은 서비스 회복상황에서 보상의 효과에 대한 실험 연구를 통하여 보상이 실패의 통제성이나 안정성이 다른 실험상황에서 효과적으로 재방문 의도를 높여준다는 결과를 발표하였다.

3) 태도 공정성

태도의 공정성은 서비스에 대한 문제점들이 서비스 제공자들에 의해서 다루어지는 것과 서비스 제공자와 고객들 사이에서 이루어지는 구체적인 태도에 의하여 다루어지는 방식과 관련성을 가지고 있다.⁶⁷⁾ 태도의 공정성은 고객들이 느끼는 서비스에 대한 불만족사항을 다루는 방식에 초점을 맞춘 것이라고 말할 수 있으며, 고객입장에서 분쟁이 해결되는 과정에서 종업원들의 행동하는 것으로 정의 할 수 있다.⁶⁸⁾ 고객은 서비스 회복과정에서 제대로 대우받기를 원한다.⁶⁹⁾ 즉 태도 공정성은 회복과정에서 정보가 교환 되거나 결과가 전달되는 방식을 뜻하

66) D. Grewal, A. L. Roggeveen & M. Tsiros(2008). The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery. *Journal of Retailing*. 84(4). pp. 424-434.

67) C. W. L Hart, C. W. L Heskett, J. L. & W. E. Sasser(1990). "The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*. 68(4). pp. 48-156

68) S. S. Tax & S. Brown(1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1). pp. 75-88.

69) V. A. Zeithaml, M. J. Bitner & D. D. Gremler(2006). *Service Marketing*. 4th ed. McGraw-Hill.

며 갈등과 관련된 당사자 간의 의사 전달의 정보 체계 혹은 태도의 질을 말한다. 태도의 공정성에서 저급의 서비스 회복은 고객에게 주문을 받은 직원이 직면한 문제에 대하여 고객에게 간단히 사과하는 것을 뜻하며, 지배인은 직원의 실수에 대한 그 어떠한 설명도 고객에게 제공하지 않는 것을 뜻한다. 태도의 공정성에서 좋은 서비스 회복은 고객에게 주문을 받은 직원이 직면한 문제에 대하여 고객에게 진심으로 사과하는 것을 뜻하며, 지배인은 직원의 실수에 대해 고객에게 상세히 설명을 하는 것이며, 지배인은 고객에게 더 나은 서비스를 제공하기 위하여 더 필요한 것이 있는지 물을 것이다. 사회 심리학분야의 연구에서 태도의 개념은 원인에 대한 설명, 정직함, 공손함, 노력, 감정 이입의 다섯 가지로 분류 할 수 있다. 태도의 공정성과 절차의 공정성은 서로 다르지만 서로 비슷한 점을 내포하고 있다. 절차의 공정성은 전체적인 구조와 절차등과 관련이 되어 있고, 태도 공정성은 개인과 개인 간의 서비스 공정성과 관련이 되어 있다.⁷⁰⁾

Goodwin & Ross(1992)⁷¹⁾는 태도 공정성은 특히 불평해결을 위해 적절하다고 밝히고 있다. 공정성을 회복하기 위한 수단으로서 사죄는 무례하거나 혹은 부적절한 행동의 지각을 상쇄시키는 수단으로 기대된다고 하였다. 서비스 제공자들은 비록 어떤 유형적 보상은 제공할 수 없다 할지라도 사죄함으로써 목적을 이룰 수 있다고 하였다. 최근의 공정성에 대한 연구에서는 절차 공정성이 태도의 공정성과 밀접한 관계를 갖고 있지만, 서로 다른 공정성 영역을 다루고 있다는 것을 보여주고 있다. 절차 공정성은 구조적인 과정에 초점을 맞추어 이루어지고 있지만, 태도의 공정성은 인간의 태도에 초점을 맞추고 있다. McFarlin & Sweeney(1992)⁷²⁾는 서비스회복의 공정성이 만족에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여 결과의 공정성은 서비스접점에 대한 만족에 더 영향을 주는 반면에, 과정의 공정성과 태도의 공정성은 기업전반에 대한 만족에 더 영향을 준다고 하였다.

70) A. K. Smith, R. N. Bolton & J. Wagner(1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 356-372

71) C. Goodwin & I. Ross(1992). *op. cit.*

72) D. B. McFarlin & P. D. Sweeney(1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 626-637.

<표 2-3> 회복공정성이 영향을 미치는 종속변수 연구

독립변수	종속변수	연구자
<p>절차 공정성: 의사결정과정 중에서 자유로운 의사소통, 의사결정 결과를 수용/거절할 수 있는 자유의 정도, 절차를 완결하기까지 걸린 시간, 개인적 상황을 반영한 절차의 적용</p> <p>보상 공정성: 교환과정에서 투입에 비례한 결과의 제공, 균등한 제공, 필요를 충족시키는 결과</p> <p>태도 공정성: 실패원인의 제공 제공된 정보의 인지된 진실성 예의바르고 친절한 행동 문제해결에 투입된 긍정적 에너지의 양. 보살핌, 개인적 관심의 제공</p>	만족, 재구매 의도, 구전	Goodwin & Ross(1992) Oliver & Swan(1989)
	만족	신서영(2001) Bitner et al(1990) 하용규·강상목(2007) 하용규·류철·이미향(2007)
	만족, 몰입	Goodwin & Ross(1992) Lind & Tyler(1988)
	실패의 귀인, 만족, 공정성	Bies & Shapiro(1987) Grewal et al.(2008)
	불평처리평가, 재구매 의도, 만족	Clemmer(1988) Goodwin & Ross(1992) Ha & Jang(2009)
	분노, 만족, 신뢰	Mohr & Bitner(1995) Kim, Kim & Kim(2009)
	신뢰, 몰입, 만족, 행동의도	Ok et al(2011) ⁷³⁾
	서비스품질, 만족	Parasuraman et al (1988)

자료출처: 이영란·조문수(2011)⁷⁴⁾에 기초하여 저자 재구성

3. 만족과 충성도

1) 만족

만족은 제품/서비스에 대한 처리과정, 불일치 형성과정, 또는 단순한 감정 상태인 행복감과 다른 것으로 만족이란 소비자의 충족 상태에 대한 반응으로서 제

73) C. Ok, K. Back & C. W. Shanklin(2005). Modeling Roles of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 29(4). pp. 484-507.

74) 이영란·조문수(2011). 외식서비스 실패 상황의 회복 공정성 인식이 만족, 사후 행동의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 35(10), pp. 163-182.

품/서비스의 특성 또는 소비에 대한 충족상태를 유쾌한 수준에서 제공하거나 제공하였는가에 대한 판단이라고 정의한다.⁷⁵⁾ 서비스 회복과 만족에 관련한 많은 연구(Oliver & Swan, 1989; Goodwin & Ross, 1992; McCollough & Berry, 1996; Smith et al, 1998; 정현영, 2001; 김영화, 2005)⁷⁶⁾를 살펴보면 결과적으로 서비스 회복은 회복만족이라는 거래 특유적 만족을 매개로 전반적 고객 만족에 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다. 고객을 만족시키는 것은 장기적으로 볼 때 기업 성공의 열쇠이다. 불평을 표출했다가 만족스러운 해결을 얻게 된 고객들의 80% 정도가 다시 그 기업을 이용하게 된다.⁷⁷⁾ 즉 고객이 불평하지 않음으로써 문제가 드러나지 않는 상황보다 고객의 불평을 해결해 주어 만족감을 주는 경우가 오히려 고객을 재방문으로 이끌어 낼 수 있다. 만족이나 불만족 수준에 따라 보상요구 수준이 다르게 나타난다(Bolton & Bronkhorst, 1995)⁷⁸⁾. 고객은 기업이 약속을 지키려는 의도와 능력을 믿으며, 약간의 희생이 있어도 용서하고 관계를 유지하여 신뢰를 유지하려는 경향이 있다.⁷⁹⁾

서비스 회복 노력은 현재의 고객들을 유지하고, 긍정적인 구전 효과를 통하여 새로운 고객들을 기업으로 유치 할 수 있는 필수적인 요소이다. 서비스 회복에 대한 노력들 중 어떠한 형태의 요소가 서비스 실패를 성공적으로 해결하는데 효과적인가의 문제를 해결하기 위하여, 선행 연구들에서는 만족, 그리고 서비스 실패와 회복에서의 고객 행동 의도에 대한 각각의 공정성 범위의 영향에 대해서 조사가 이루어져 왔다.⁸⁰⁾공정성의 인지와 만족의 영향관계 연구에서 공정성 인식은 만족에 긍정적인 영향을 주게 되는데 이는 고객이 서비스 회복노력을 통하여 서비스 제공자보다 더 많은 산출을 얻었다고 느낄 때 높은 공정성을 인식하게 된다는 것이다.⁸¹⁾ 서비스 회복에 대한 고객의 만족은 세 단계의 과정을 거치면서

75) R. I. Oliver(1997). Effects of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluation: An alternative Interpretation. *Journal fo Applied Psychology*:62(4). pp. 480-486.

76) 김영화(2005). 전계논문.

77) V. A. Zeithaml, M. J. Bitner & D. D. Gremler(2006). *Service Marketing*. 4th ed. McGraw-Hill. pp. 199-200.

78) R. N. Bolton & T. M. Bronkhorst(1995). The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior. *Advances in consumer research. Association for Consumer Research*, 22. pp. 94-94.

79) J. Singh & D. Sirdeshmukh(2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 150-167.

80) J. Ha & S. Jang(2009). "Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality." *International Journal of Hospitality Management*. 28(3), pp. 319-327.

형성된다. 첫 단계는 최초의 서비스 실패에 의한 부정적인 영향, 두 번째 단계는 서비스 회복에 대한 기대, 세 번째 단계는 서비스 회복에 대한 지각된 품질의 세 번째 단계를 거쳐 서비스 회복에 대한 기대와 지각이 일치하게 된다.⁸²⁾ 불평처리에 대한 만족은 반복구매 의도에 정(+)의 영향을 미치며, 불만과 관련된 문제의 심각성이 증가할수록 부정적 구전이 증가하며 불만의 정도가 높아지는 것으로 연구되었다. 보상의 수준이 높을수록 서비스 회복에 대한 만족이 증가 한다.

만족은 고객들이 서비스를 이용하기 전과, 이용하는 과정 동안 그리고 이용한 후에 서비스와 관련한 인지된 가치 판단이며 지속되는 반응이라고 정의하였다. 만족 개념과 관련된 많은 연구들이 이론적 검토에서 실증연구에 이르기까지 여러 형태로 진행되었다. 여러 견해 중에서 고객 지각적 평가과정으로 이해하는 것이 소비경험의 과정을 이해할 수 있게 하고 단계적 구성요소를 포착하는 측정치를 파악하게 되므로 더 바람직한 접근법으로 받아들여지고 있다.⁸³⁾ 따라서 많은 연구에서 만족을 결과보다는 과정측면에서 이해하여 “사용전의 기대와 사용 후에 느끼는 제품 성과간의 지각된 불일치에 대한 고객의 평가과정”이라 정의하고 있다.⁸⁴⁾

Swan & Oliver(1997)⁸⁵⁾는 공정성에 대한 정도는 사람마다 다르게 나타난다고 주장하고, 공정성에 대한 평가 유형을 크게 세 가지로 나누었다. 서비스 실패 상황에서 자신이 더 적게 받는 것을 선호하는 사람, 공평한 것을 선호하는 사람, 자신이 더 많이 받는 것을 선호하는 유형이 그것이다. 즉 평소자신이 더 적게 받는 것을 선호하는 사람은 공정성에 대해 덜 민감하게 되고, 더 많이 받는 것을 선호하는 사람은 공정성에 보다 더 민감하게 된다. 서비스산업에서의 거래업체 전환은 제조업의 경우와 비교해 볼 때 이해하기 어려운 점이 있는데 이는 고객의 선택 행동과 지속적인 이용을 결정하는 요인이 제조업과는 다르기 때문이다.⁸⁶⁾

81) J. E. Swan, & R. L. Oliver(1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing*, 65(4), pp. 516-533.

82) T. W. Andreassen(2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(12), pp. 156-175.

83) 이유재(2000). 고객 만족 연구에 관한 종합적 고찰. 『소비자학 연구』, 11(2), 139-166.

84) V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, & D. D. Gremler,(2006). *Service Marketing*. 4th ed. McGraw-Hill. pp. 199-200.

85) J. E. Swan, & R. L. Olive(1989). *op. cit.*

Andreassen(2000)⁸⁷⁾은 서비스 회복에 대한 기대와 기업의 대응 결과에 대한 인지도가 서비스 회복에 대한 만족도에 영향을 미치고 있음을 보였다. 전반적 만족은 시간의 경과에 따른 여러 번의 거래 및 서비스 경험에 근거한 전반적 평가라고 정의 하였고 고객 유지 및 재구매 의도는 장기간의 관계가 추구하는 목표이므로 개별거래에 의한 평가결과인 거래 특유적 만족보다는 개별만족이 누적된 결과에 의한 누적적 만족에 영향을 받는다고 하였다. 또한 기업에 대한 전반적인 만족은 누적적인 태도를 결정하는 분리된 서비스 품질들에 대한 태도의 누적적인 합계라고 하였다.⁸⁸⁾

기대불일치이론⁸⁹⁾에서는 전반적인 만족도는 최근의 서비스접점의 만족도를 이전의 전반적인 만족도와 비교를 통하여 다시 평가한다. 만족이란 각각의 상황에 따른 소비 후의 평가이기 때문에 지속적이지 못하고 이후의 소비 경험에 의하여 수정 보완된다. 따라서 각각의 만족을 서비스 접점의 만족이라고 하고, 서비스접점의 만족이 소비의 경험이 적체됨에 따라 수정·보완 되면서 기업전반의 만족을 형성하게 된다. 이러한 점에서 보면 기업전반에 대한 만족도는 오랜 기간을 두고 고객과 기업 간에 형성되는 관계 또는 태도라고 할 수 있다. 따라서 서비스 접점의 만족도는 기업전반에 대한 만족도에 영향을 미친다고 할 수 있다.

최근 여러 연구자들에 의하면 만족과 서비스회복 사이에는 유의한 상관관계가 있음을 밝히고 있다⁹⁰⁾ Zeithaml et al(1990) 서비스회복에 대하여 만족한 고객들과 만족하지 못한 고객들 간의 서비스품질에 대한 인지에는 상당한 차이가 있다고 한다. Karatepe(2006)⁹¹⁾은 호텔 고객을 대상으로 조직적인 반응이 공정성과 만족 충성도에 미치는 영향을 연구하였는데 기업의 일곱 가지 반응에 따른 고객의 공정성, 만족, 충성도 대하여 연구하였다. 이 연구에서는 보상은 분배공정성

86) B. Mittal & W. M. Lassar(1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3), pp. 177-194.

87) T. W. Andreassen(2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European journal of marketing*, 34(1/2), pp. 156-175.

88) 이유재(2000). *op. cit.*

89) S. Erevelles & C. Leavitt(1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(10), pp. 104-114.

90) R. L. Oliver, & J. E. Swan.(1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *The Journal of consumer research*, 16(3), pp. 372-383.

91) O. M. Karatepe(2006) Customer complaints and organizational responses:the effect of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty, *Hospitality Management*. 25. pp. 69-90.

지각에 편리함과 적시성은 절차 공정성에 사과와 설명, 친절함, 노력은 상호작용 공정성에 영향을 미쳤으며 공정성 지각은 불평 만족과 충성도에 영향을 미치는 것을 연구하였다. 공정성 이론에 기초하면 공정성 지각은 만족과 긍정적인 관계가 있다고 하였고 기업이 그들의 실패를 공정한 방법으로 회복시키면 만족은 높아진다고 하였다.⁹²⁾

2) 충성도

고객만족이 현재의 제품이나 브랜드에 대해 가지는 기대에 비해 효용이 높다고 인지하는 고객의 반응이라면, 고객충성도는 고객이 일정한 제품이나 브랜드에 관하여 가지게 되는 일관적인 선호경향이라고 할 수 있다. 즉 만족은 고객의 일시적인 애호상태인 반면, 충성도는 지속적인 선호 상태이다. 고객의 만족은 충성도로 연결되고 이는 다시 기업의 수익성으로 이어진다는 연구는 수없이 많이 진행되고 있다. 충성도에 대한 개념정의를 살펴보면 Jones & Sasser(1995)⁹³⁾는 고객충성도를 “한 기업의 사람, 제품 및 서비스에 대한 애착 혹은 애정의 감정상태”라고 정의하였다. 또한 Czepiel & Gilmore(1987)⁹⁴⁾는 특수한 상황에서 역동적인 심리적 과정의 결과로 나타나는 태도라고 보고, 몰입, 긍정적 태도, 사전지식, 일치감, 믿음에 의해 정의되는 성향이라고 주장하였다. 한 브랜드에 대한 오랜 기간 지속적이고, 반복적인 선택 가능성을 의미한다. 이러한 감정들은 고객들이 장기간에 걸쳐서 그 기업의 제품 및 서비스를 구매하도록 하고 타인에게 추천하는 구전 활동과 프리미엄 가격을 지불하는 다양한 활동으로 발전되게 된다. 즉 충성도는 이와 같이 행동론적인 관점과 태도론적인 관점을 모두 포함하여 측정

92) M. A. McCollough(2000). The Effect of Perceived Justice and Attributions Regarding Service Failure and Recovery on Post-Recovery Customer Satisfaction and Service Quality Attitudes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4), pp. 423-447.

93) T. O. Jones & W. E. Sasser Jr. (1995). "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, 73(6), pp. 1-15.

94) J. A. Czepiel & R. Gilmore (1987). Exploring the Concept of Loyalty in Services" in *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, C. Congram, JA Czepiel, and J. Shanahan, eds. Chicago: American Marketing Association.

하는 것이 바람직하다.⁹⁵⁾

고객충성도(customer loyalty)는 경쟁이 심화된 상황에서 매우 중요한 요인이다. 충성도가 5% 증가한다면, 기업에 따라 35%~95%까지의 이익을 얻을 수 있다는 연구 결과도 있다. 따라서 새로운 고객을 확보하는 것보다 기존 고객에 대한 충성도를 높이는 것이 기업이 높은 성과를 얻는데 더 용이한 요인이 된다.⁹⁶⁾

사후 행동의도에 관한 보상, 절차, 태도 공정성의 영향에 관한 연구에서 불평고객의 재방문과 부정적인 구전 의도의 영향관계에서 보상 공정성과 태도 공정성은 불평고객의 재방문 의도에 긍정적인 영향을 미쳤고, 부정적인 구전활동에 대하여 부정적인 결과를 나타내었다. 그러나 절차 공정성은 불평고객의 재방문 의도와 부정적인 구전 활동에 대하여 중요한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.⁹⁷⁾

이유재·공태식(2004)⁹⁸⁾의 연구에서는 서비스 공정성이 고객 불량 행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 부정적 감정과 고객 몰입을 매개변수로 설정하여 서비스 공정성과 부정적 감정에 관해 보상 공정성과 절차 공정성은 통계적으로 유의하지 않았고 태도의 공정성은 유의한 결과를 도출함으로써 서비스 공정성과 부정적 감정 간의 관계는 부분적으로 지지되었다. 서비스 공정성과 고객몰입과의 관계에서는 보상의 공정성, 절차의 공정성, 태도의 공정성 3가지 모두 유의한 결과를 나타내었으며 절차의 공정성 보다 태도의 공정성이 결과적으로 부정적 감정에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁹⁹⁾

서비스 회복공정성을 독립변수로 하고 회복 만족과 결과변수로서 충성도 재방문의도를 연구한 선행연구들을 고찰해 보면 국외 연구로는 Chabat et al(2005)¹⁰⁰⁾과 Ha & Jang(2009), Wang et al(2011)¹⁰¹⁾등이 있는데 전환비용 뿐만 아니

95) 이유재·이청림(2007). 고객만족이 기업만족에 미치는 영향에 있어서 고객 충성도 변수의 역할. 『마케팅 연구』. 22(1). pp. 85-113.

96) F. F. Reichheld & J. W. Sasser, (1990). *op. cit.*

97) J. G., Blodgett, D. J. Hill, & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.

98) 이유재·공태식(2004). 서비스 공정성이 고객 불량행동에 미치는 영향에 관한 연구: 부정적 감정과 고객몰입의 매개효과. 『마케팅연구』. 19(4). pp. 185-210.

99) 이유재·공태식(2004). *상계논문*

100) J. C., Chebat & W. Slusarczyk.(2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations. *Journal of business research*, 58(5). pp. 664-673.

101) Y. Wang, S. Wu, , H. Lin ,& Y. Wang(2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing.

라 관계의 질, 서비스 실패의 심각성 등이 조절변수로 연구되었다. 국내연구로는 고객감성을 조절변수로 도입하여 부정적 긍정적 고객 감정이 회복 만족에 미치는 영향을 연구한 하용규·강상묵(2007)의 연구와 장형섭·안운석(2007)의 연구 등을 비롯하여 류철 등(2007)¹⁰²⁾, 이동선(2009), 조문식·이상우(2011)¹⁰³⁾ 등의 연구자들이 최근에 활발한 연구 활동을 보이고 있다.

4. 전환 장벽

전환 장벽이란 소비자가 기존의 관계를 단절하고 새로운 공급자로 바꾸기 어렵게 하거나 비용이 들게 하는 모든 요소¹⁰⁴⁾라고 말하고 서비스 상황에서는 인간적 관계, 지각된 전환비용, 대안 매력도가 해당한다고 하였다. 이러한 전환 장벽의 특성은 자산특유성(asset specificity)을 통해 설명하고 있는데 자산 특유성은 다시 물적 특유성, 인적 특유성, 장소 특유성 등으로 나누어질 수 있고 이에 대한 마케팅에서의 적용을 다음과 같이 설명한다. 물적 특유성(physical asset specificity)이란 기업이 고객에게 제공하는 제품과 이와 관련된 서비스로 인해 생기는 것이며 이러한 가치는 고객의 욕구를 어느 정도 충족시키느냐에 따라 결정된다는 것이다. 백화점의 신용카드 등과 같은 물적 투자를 통해 고객을 묶는 것도 이러한 예에 속한다. 인적 특유성(human asset specificity)이란 구매자와 판매자간에 형성된 신뢰로 인해서 생기는 가치를 말하는 것으로 단골 가게 주인이나 단골 세일즈맨과의 거래에서 고객이 맛보는 편안함이 이러한 예이다. 편안함이 있으면 특별한 유인이 없는 한 고객은 다른 가게로 옮겨가지 않을 것이라는 것이다. 장소 특유성(site asset specificity)이란 판매자가 구매자 가까이

International Journal of Information Management. 31(4), pp. 350-359.

102) 류철·하용규·이미향(2007). 호텔 레스토랑 관계의 깊이와 고객화의 수준이 서비스 회복과 고객 만족의 관계에 미치는 조절효과 『호텔관광연구』. 25. pp. 131-145.

103) 조문식·이상우(2011). 호텔종사원의 서비스회복 공정성이 재구매 의도에 미치는 영향. 『관광연구』. 26(1). pp. 371-386.

104) M. A., Jones, D. L. Mothersbaugh & S. E. Beatty(2000) Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journal of retailing*, 76(2), pp. 259-274.

음으로써 생성되는 가치이다. 집 가까이 있는 대리점이나 슈퍼마켓에서 물건을 구입하는 편리함이 바로 장소 특유성이다 이러한 세 가지 자산 특유성으로 인해 고객이 다른 판매자로 거래 선을 바꾸게 되면 새로운 거래를 맺는데 따른 거래 비용이 발생하기 때문에 자산 특유성이 높으면 전환 장벽은 높다고 할 수 있지만 워낙 싼 대안이 있으면 고객은 떠나가기 때문에 자산 특유성이 전환 장벽의 필요조건은 되지만 충분조건은 아니라는 것이다. Jones(1998)¹⁰⁵의 전환 장벽의 세 가지 하위요인-인적관계, 전환비용, 대안 매력도-은 자산 특유성의 세 가지를 구체화 시켜 놓은 것이라고도 볼 수 있을 것이다.

전반적 만족과 재구매 의도사이에서 전환 장벽의 하위 구성요소인 인적 관계, 전환비용, 그리고 대안 매력도의 인과 관계와 조절효과는 Jones et al.(2000)에 의해 실증적으로 검증되었다. 그는 전반적 만족이 고객의 재구매 의도에 미치는 영향관계에서 전환 장벽이 조절적 역할을 하며 그 전환 장벽의 구체적 개념으로서 전환비용과 인적 관계, 대안 매력도의 조절적 역할을 실증적으로 검증하였다. 그러나 이 연구는 서비스 회복의 상황이 아닌 전반적 만족 상황에서 충성도에 대한 영향관계에서 인적 관계와 전환비용, 대안 매력도가 조절적 역할과 매개적 역할을 하고 있다는 연구에 한정되어 있었다. 이러한 선행연구를 참고로 하여 본 연구에서는 전환 장벽의 하위 요인으로 관계의 질(relationship quality), 전환비용(switching costs), 대안 매력도(attractiveness of alternatives)를 사용하였다.

1) 관계의 질

관계의 질(relationship quality)은 고객과 서비스 제공자 사이에 발생하는 인적 유대(personal bond) 관계의 강도로 정의할 수 있다.¹⁰⁶ 소비자 행동과 소비심리학에서는 인간관계가 교환 관계에서 관계지속의 중요요인이라고 강조한다. 경제

105) M. A. Jones(1998). Satisfaction and repurchase intentions in the service industry: The moderating influence of switching barriers. *University of Alabama*, 1998.

106) A. S. Mattila (2004), The Impact of Service Failures on Customer Loyalty-The Moderating Role of Affective Commitment, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (2), pp. 134-149

적 측면에서 교환이 일어날 때 교환관계가 거듭될수록 친밀한 인간관계가 관계 지속의 중요 역할을 담당하게 된다는 것이다. 또한 Gwinner et al.(1998)¹⁰⁷⁾의 연구에서는 고객과 공급자의 관계를 사회적 이득, 심리적 이득, 경제적 이득, 개인화의 이득 등의 측면에서 설명하였으며 Jones et al.(2000)¹⁰⁸⁾은 관계의 질과 재구매 사이의 관계를 연구하였다. 이러한 많은 서비스산업의 연구에서는 고객접점에서의 공급자와 고객과의 관계가 매우 중요하게 다루어지고 있다. 특히 이러한 유대관계의 형성은 고객의 구전효과에도 밀접한 영향을 미치고 있어 서비스 공급자 측면에서도 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

Gremler(1995)¹⁰⁹⁾는 고객과 서비스 제공자 사이의 배려, 신뢰, 친밀성, 관계성, 사회적 관계와 심리적 유대의 결합으로 기업과 고객 간의 관계는 고객들에게 많은 혜택을 준다고 하였다. 고객은 기업과 밀접한 장기적인 관계를 통하여 친목, 우정, 개인적인 인지와 같은 사회적 혜택, 불안감 감소 및 신뢰와 같은 심리적 혜택, 할인 및 시간절약과 같은 경제적 혜택, 고객의 욕구 파악 및 관리와 같은 고객화 혜택 등의 관계혜택을 받게 된다고 하였다.

특히 Gwiner et al.(1998)¹¹⁰⁾에 의하면 고객은 기업 간의 관계에서 자신감, 특별한 대우 등의 혜택을 받기 때문에 보다 우월한 가치를 제공하는 서비스 제공자와의 관계를 형성하고 개발하며 유지하는데 스스로를 몰입한다고 주장하였다. 이 연구에 의하면 고객은 서비스 제공자의 핵심서비스가 적절하지 못하다고 인식하더라도 중요한 관계의 혜택을 얻는다면 관계를 유지함을 밝혀냈다. 그리고 고객과 기업은 거래가 지속되면서 관계 특유적 자산(relationship-specific assets)이 형성되고 이탈을 하려면 비용을 지불해야 하기 때문에 당사자 간의 거래를 유도하는 매개체가 된다고 주장하였다.

최근의 연구 자료인 Wang et al.(2011)¹¹¹⁾의 온라인 상거래에 관한 연구를 보

107) K. P. Gwiner, D. D. Gremler & M. J. Bitner(1998), "Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp. 101-114.

108) M. A., Jones, D. L. Mothersbaugh & S. E. Beatty(2000). *op. cit.*

109) D. D. Gremler(1995). "The Effect of Satisfaction, Switching Costs and Interpersonal Bonds on Service Loyalty," Doctorial Dissertation of Arizona State University.

110) K. P. Gwiner, D. D. Gremler & M. J. Bitner (1998), *op. cit.*

111) Y. S. Wang, S.. C. Wu, H. H. Lin & Y. Y. Wang(2011) The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*, 31(4), pp. 350-359.

면 그는 서비스 실패의 심각정도가 충성도에 영향을 미치는데 이때 회복공정성이 조절변수로서 각각의 회복 과정에 대한 공정성 인식이 높으면 충성도는 높아지고 지각된 전환비용의 크기에 따라서도 충성도는 다르게 나타난다고 보고하였다. 즉 지각된 전환비용은 매개변수로서도 역할을 하지만 조절변수로서의 그 역할도 통계적으로 유의하게 지지 되었으므로 관리자들이 전환비용에 관심을 가져야 한다고 주장하였다.

또한 외식서비스 분야에서 레스토랑의 소비자를 대상으로 한 연구에는 Ha & Jang(2009)의 연구가 있는데 그들은 레스토랑 고객의 공정성 인식에 따라 회복 노력 수준이 고객의 행동의도에 영향을 미친다고 하였고 조절 변수로서 고객과 공급자 간의 관계의 질의 정도에 따라 행동 의도에 차이가 나타난다는 것을 찾아내었다. 외식 소비자는 관계의 질이 좋을 때와 그렇지 않을 경우에 지각된 공정성은 보상 공정성과 절차 공정성 측면에서 구전 의도와 재방문의도에 유의한 영향을 미치고 있다고 발표하였다. 즉 외식업체 운영자들이 고객과 좋은 관계의 질을 유지하려는 노력이 필요하다고 주장하였다.

서비스 회복과 행동의도에서의 지각된 공정성에 관한 연구에서는 서비스공정성을 보상 공정성, 절차 공정성, 태도 공정성의 구성요소를 갖추고 있으며, 다른 연구들과는 다르게 서비스 회복 상황에서 추가적으로 관계의 질이라는 요소를 포함 시켰다. 이 연구에서 관계의 질은 구전 의도, 재방문 의도와 같은 긍정적인 행동의도에 관련된 주요한 요소라고 명명 하였다. 보상 공정성을 음식에 대한 할인의 금전적 보상으로써 정하면서 고객들이 서비스에서 느끼는 불만족스러운 감정을 만족스러운 감정으로 전환하는 도구로써 사용되고 있다고 하였다.

2) 전환비용

전환비용이란 고객이 한 서비스 제공자로부터 다른 제공자로 옮겨갈 때 발생할 것으로 지각되는 금전, 시간, 노력에 관련된 비용¹¹²⁾으로 정의할 수 있으며 이

112) T. A. Burnham, J. K. Frels & V. Mahajan(2003). Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp. 109-126.

와 관련하여 조광행(1997)¹¹³⁾은 만족하지 않은 고객이 왜 특정 브랜드 또는 점포와의 관계를 단절하지 못하고 반복구매행동 또는 재구매 의도를 보이는 것에 대해 거래선 전환 시에 지각하는 전환비용(switching costs)에 그 이유가 있다고 하였다. 즉 고객들은 다른 거래 선으로 전환하고자 할 때 요구되는 비용, 새로운 상표 또는 새로운 점포의 판매사원 뿐만 아니라 제품위치, 레이아웃에 익숙하게 될 때까지의 어려움과 같은 심리적 비용, 추가노력의 투입에 따른 시간적 비용이 포함되는 개념으로 ‘전환비용’이 장애요인으로 지각되기 때문에 계속해서 기존의 공급자에게 의존성을 보이게 된다는 것이다.

전환비용 관련이론으로서 Bendapudi & Berry(1997)¹¹⁴⁾는 자원의존이론(resource dependence theory)을 들고 있다. 이 이론의 중요개념인 의존성에 의하면 전환비용은 고객을 특정 브랜드 또는 점포에 의존시키는 작용을 통해 지속적인 관계를 유지하게 함으로써 다른 브랜드 또는 점포로의 전환을 어렵게 하는 장벽으로서의 역할을 하게 된다는 개념이다. 기존 거래선과의 관계를 단절하고 대체 거래 선으로 전환할 경우 필요한 화폐적, 심리적, 시간적 추가비용으로 정의되는 전환비용을 들고 있다. 전환비용과 관련하여 Weiss & Anderson(1992)¹¹⁵⁾도 거래 선의 전환 시에 나타날 수 있는 화폐적, 시간적 비용은 기존 거래선에 대한 의존성을 증가시킴으로서 전환에 대한 장벽 역할을 한다고 주장하였다.

조광행(1997)은 전환비용을 대체점포로 전환하고자 할 때 지각하는 경제적 손실, 심리적 비용 및 시간적 비용의 지불 가능성에 따른 어려움으로 정의하고 있다. 마찬가지로 서비스 공급선에 대한 전환에 있어서도 전환비용을 현재 이용 중인 서비스 제공자부터 새로운 제공자로 전환하려 할 때 발생할 것으로 예상되는 비용이라고 하였고 경제적 손실, 시간적 비용, 심리적 비용의 금전적·비 금전적인 비용 모두를 의미한다고 정의하고 있다.

연속비용은 기존 서비스 제공자와의 지속적 관계결과 형성된 관계의 질과 누적적 성과를 서비스 제공자를 교체함으로써 상실하는데 따르는 기회비용을 의미

113) 조광행.(1997). 『소매업에서의 고객만족 및 전환 장벽이 점포 애호도에 미치는 영향에 관한 연구』. 서강대학교 대학원 박사학위 청구논문.

114) N. Bendapudi, & L. L.Berry(1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), pp. 15-37.

115) A. M. Weiss, & E. Anderson(1992). Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 101-115.

한다. 계약비용이란 단일 서비스 제공자를 계속하여 이용함으로써 얻게 되는 경제적 절약에 대한 기회비용이며 학습비용이란 특정 서비스를 이용하는 방법과 과정을 새로이 학습하는 것과 관련된 비용이며, 탐색비용이란 적절한 서비스 제공자를 구하는 것과 관련된 비용, 매몰비용이란 기존 서비스 제공자와의 관계단절시 사장되는 이전의 투자로서 시간, 감정적 관여 등을 말한다. 심리적비용, 감정적비용은 오랫동안 서비스 제공자와 관계를 맺어온 경우 형성된 친밀한 관계, 신뢰감 같은 것이다. 소비자는 전환행동을 할 경우에 수반되는 심리적, 감정적 스트레스나 불확실성을 피하고 싶어 한다. 이러한 심리적 감정적 전환비용 때문에 소비자는 아주 만족하지 않음에도 불구하고 전환행동을 취하는 것에 대해 저항을 느끼게 된다.

서비스 산업에서 전환비용에 대한 연구는 많이 진행되어 왔으며 전환비용은 심리적 몰입이 없는 상태에서도 고객유지를 증가시키는 것으로 나타났으며, 만족뿐만 아니라 전환비용도 고객유지를 향상시키는 중요한 수단인 것으로 밝혀졌다.¹¹⁶⁾ 전환비용은 서비스 기업에서 고객이탈과 고객 전환행동을 막아주며 고객유지에 중요한 요인으로 연구결과에 따르면 전화회사나 항공사에 대한 만족도는 매우 낮으나 반복구매율로 측정되는 충성도는 높게 나타나는 반면 자동차나 레스토랑에 대한 만족도는 매우 높은데도 불구하고 충성도는 오히려 낮은 것으로 나타났다. 만족-충성도의 연결 관계(satisfaction-loyalty link)가 적합하지 않게 나타난 것이다. 즉 만족도를 높여 고객충성도를 높이고자 하는 노력이 경우에 따라서는 적합하지 않다는 것이다. 기업이 이제 충성도유지의 새로운 영향변수로 '전환비용'에 관심을 가지게 되었다. 전환 장벽 구축을 위한 전환비용의 개념으로는 연속비용, 학습비용, 계약비용, 탐색비용, 매몰비용(Jones 1998; 김상현 · 오상현, 2002¹¹⁷⁾)이 있으며 이외에 셋업 비용이 있다.

전환비용의 하위 개념에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 즉 전환비용은 금전적 비용과 심리적 비용을 모두 포함하고 있음을 알 수 있다.

116) E. W. Anderson & M. W. Sullivan, (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2). pp. 125-143.

117) M. A. Jones(1998). Satisfaction and repurchase intentions in the service industry: The moderating influence of switching barriers. *University of Alabama*, 1998.; 김상현 · 오상현(2002). 고객 재구매 의도 결정요인에 관한 연구. 『마케팅 연구』.17(2). pp. 25-55.

<표 2-4> Jones(1998) 전환비용의 구성

전환비용	변수 설명
계속비용	기존의 이용업체를 전환할 때 잃게 되는 특혜와 특전
계약비용	검증되지 않은 신규 업체 이용에 대한 심리적 비용
학습비용	신규 이용업체의 서비스를 익히는데 소요되는 시간과 노력 비용
탐색비용	대안으로서 신규 이용업체를 찾고 평가하는데 소요되는 시간과 노력 비용
초기비용	신규 이용업체와 초기 관계를 설정하는데 드는 시간과 노력 비용
매몰비용	이전 이용업체에 투자되어 다시 회복할 수 없는 비용

자료 출처: Jones(1998) 전환비용의 연구를 바탕으로 재구성.

3) 대안 매력도

전환 장벽으로써 대안 매력도(attractiveness of alternatives)는 현재의 서비스 제공자와 비교하여 최선으로 기대되는 대체 서비스 수준이라고 정의 할 수 있다.¹¹⁸⁾ 이탈할 가능성이 있는 고객을 기업이 고객의 욕구를 좀 더 이해하려는 노력을 기울이고 그들의 문제를 해결하고자 하는 관심을 보임으로서 진정한 충성적인 소비자로 전환하게 할 수 있다. 기업의 입장에서 새로운 고객을 창출하고자 하는 노력보다 더 적은 노력과 비용을 투자하여 기존고객을 유지함으로써 미래의 수익성을 보장한다는 측면에서 고객의 대안 매력도를 낮게 인지하도록 하는 것이 필요하다. 경쟁이 심한 산업 환경은 고객의 입장에서 본다면 선택할 수 있는 대안 수가 많아짐을 의미하고, 이는 그들의 욕구에 맞는 제품 및 서비스를 자유롭게 선택할 수 있다는 것을 뜻한다. 즉, 시장의 경쟁에서 기존에 구입한 제품 이외에 제품이나 서비스 제공자의 출현의 가능성이 높아지게 하여 고객이 기존 기업으로부터 전환할 가능성이 높아진다. 즉 대안 매력도는 시장의 구조에 의해 영향을 받는다. 경쟁자가 많은 경쟁시장인 경우에는 고객이 자유롭게 서비스나

118) M. A. Jones, D. L. Mothersbaugh & S. E. Beatty(2000) Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journal of retailing*, 76(2), 259-274.

제품의 선택할 수 있는 대안이 존재하지만 독과점 시장인 경우에는 대안이 없거나 제한적으로 존재한다.

Sharma & Patterson(2000)¹¹⁹⁾은 고객이 매력적인 다른 서비스 제공자를 발견하지 못했을 경우 만족하지 않았더라도 현재 서비스 제공자와의 관계를 유지할 것이라고 하였다. 그러나 고객이 더 나은 서비스의 이용가능성, 가까운 위치, 광범위한 서비스의 이용가능성과 저렴한 비용 또는 더 나은 혜택의 기대로 인하여 대안이 더 매력적이라고 인식할 경우에는 현재의 관계를 단절하고 새로운 대안을 찾을 수도 있다고 하였다. 즉 불만족한 고객이 재 구매를 할 수도 있는 반면, 만족한 고객이 재구매를 하지 않을 수도 있는 것이다.¹²⁰⁾

교환관계의 평가에 있어 가장 중요한 두 개념이 비교수준과 대안수준이다. 비교수준은 소비자가 과거의 거래경험에 기초하여 적절하다고 느끼는 내적인 평가기준이다. 소비자는 관계로부터의 혜택과 지불한 비용을 고려한 관계의 결과와 적절하게 느끼는 평가기준을 비교하여 현 관계의 만족여부를 결정한다. 관계결과가 비교수준보다 크면 만족하게 되고, 관계결과가 비교수준에 미치지 못하면 불만족하게 되어 대체관계를 찾기 시작한다.¹²¹⁾

대안의 비교수준은 외적인 평가기준이다. 최상의 대체관계로부터 얻을 수 있는 결과 수준과의 비교이다. 불만족으로 인해 모든 관계를 청산하는 것이 아니라, 현 관계보다 더 나은 결과를 제공해 줄 수 있는 대체관계를 발견하지 못하면 현재의 관계를 지속할 수밖에 없다. 그러므로 대안과 비교수준 관계를 지속하기 위한 최저 수준이다. 만약 결과가 대안과 비교한 수준에 미치지 못하면 소비자는 기존관계를 청산하게 되고, 결과가 대안의 비교한 수준보다 높으면 현재의 관계를 지속하게 된다. 소비자의 관계지속 의도는 현재 관계에 대한 만족과 현재 관계가 아닌 최상의 대체관계로부터 얻을 수 있는 대안의 매력도에 의해 결정된다.¹²²⁾

119) N. Sharma & P. G. Patterson(2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470-490.

120) N. Sharma & P. G. Patterson(2000). *ibid.*

121) J. C. Anderson & A. Narus(1998), "Business Marketing: Under What Customer Value", *Harvard Business Review*, (Nov-Dec). pp. 1-16.

122) J. C. Anderson & A. Narus (1998). *ibid.*

교환 당사자들은 관계성과를 지금 이용하고 있는 비교 수준과 대안의 비교수준 즉 두 평가기준을 비교·평가하여 관계지속 여부를 결정하게 되므로 성과가 기대치인 비교 기준에 미달할 경우 고객은 불만족을 느끼고 대안을 찾기 시작한다고 하였다.¹²³⁾ 그러나 현재의 관계에 대한 불만족과 대안의 탐구가 현재 관계의 즉각적인 단절을 의미하지는 않으며, 현재 얻고 있는 성과 이상의 성과를 제공할 수 있는 대안이 없다면 고객은 현재의 서비스 제공자를 이용할 수밖에 없다. 현 서비스 제공자의 서비스에 대한 만족이 높지 않더라도 대안이 부족할 경우 현 서비스 제공자를 계속 이용한다는 것이다.

대안 매력도는 시장의 구조에 영향을 받는데 독점 시장인 경우에는 대안 매력도가 존재하지 않을 것이지만 완전 시장인 경우에는 경쟁자가 많으므로 대안 매력도가 높게 지각될 것이다.

5. 회복공정성, 만족, 충성도, 전환 장벽의 관계

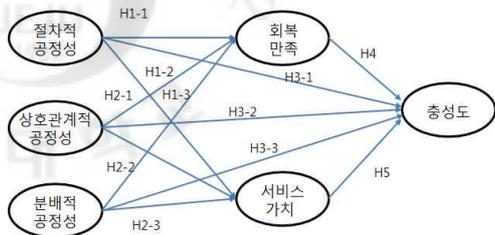
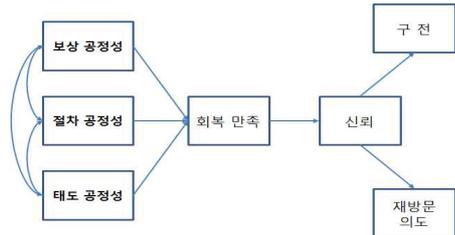
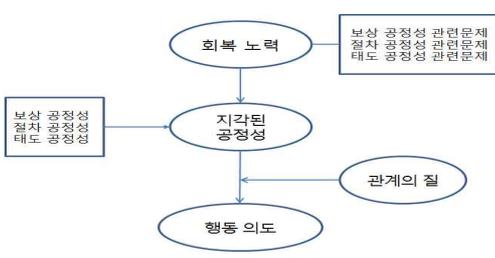
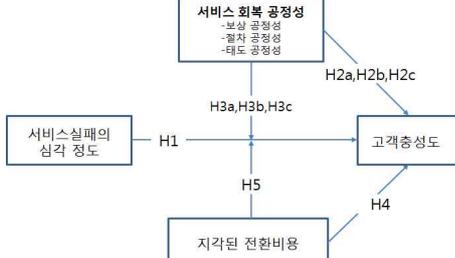
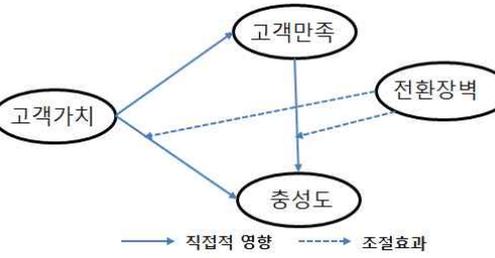
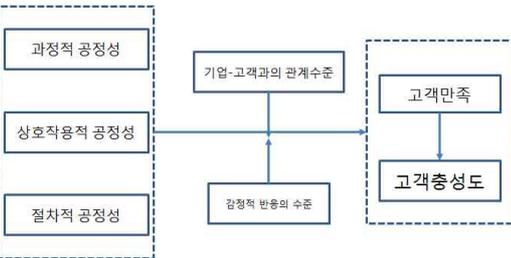
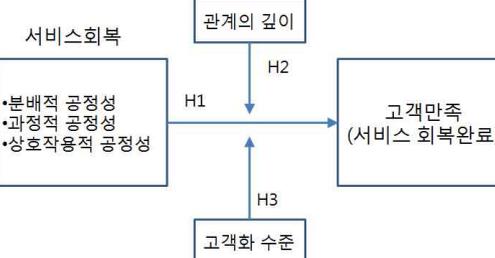
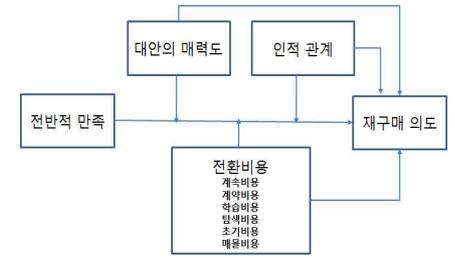
회복공정성 지각과 고객 태도와의 영향관계에 대한 선행 연구들은 회복공정성이 회복 만족과 고객 충성도에 영향을 미치고 있음을 실증적 연구 결과를 통하여 제시하고 있다(정현영, 2001; 구자혁·김영화, 2005; Blodgett et al, 1997; McColl-Kennedy & Sparks, 2003).¹²⁴⁾ 이러한 논의를 바탕으로 그동안 연구되어 온 서비스 회복공정성 관련 조절변수와 매개변수에 대한 연구 동향을 파악하고 논의를 확장시킬 수 있는 이론적 배경을 고찰하고자 전환 장벽의 하위 개념인 관계의 질과 전환비용, 대안 매력도와 회복공정성 관련 선행연구를 고찰하여 <표 2-5>와 <표 2-6>에 제시하였다. 류철 외(2007)¹²⁵⁾의 연구에서는 호텔 레스토랑의 연구에서 관계의 깊이를 조절변수로 설정하여 연구하였다.

123) J. G., Blodgett, D. J. Hill, & Tax, S. S. (1997). *op. cit.*

124) 정현영(2001).전계논문; 구자혁·김영화(2005). 전계 논문; J. R. McColl-Kennedy & B. A. Sparks(2003). *op. cit.*

125) 류철·하용규·이미향(2007). 호텔 레스토랑 관계의 깊이와 고객화의 수준이 서비스 회복과 고객 만족의 관계에 미치는 조절효과 『호텔관영연구』. 25. pp. 131-145.

<표 2-5> 조절변수로서 전환장벽 개념 도출에 관한 선행 연구

<p>구자혁 · 김영화(2005)¹²⁶⁾</p> 	<p>김태구 · 김우곤 · 김홍범(2009)¹²⁷⁾</p> 
<p>Ha & Jang(2009)</p> 	<p>Wang et al(2011)</p> 
<p>이정실(2009) ¹²⁸⁾</p> 	<p>장형섭 · 안운석(2007)</p> 
<p>류철 · 하용규 · 이미향(2007)</p> 	<p>Jones et al(2000)</p> 

126) 구자혁 · 김영화(2005). 외식업의 서비스 회복 공정성이 회복 만족, 서비스 가치 및 충성도에 미치는 영향. 『관광연구』. 20(5). pp. 155-174.
 127) T. Kim, W. G. Kim & H.-B. Kim(2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*, 30(1), pp. 51-62.
 128) 이정실(2009). 고객가치, 고객만족과 충성도의 관계에서 전환장벽의 조절 효과. 『관광 연구저널』. 23(2). pp. 77-99.

<표 2-6> 서비스 회복공정성과 고객태도에 대한 조절 변수 연구

연구자	조절 변수	연구방법/ 연구대상	주요 내용
하용규 · 강상묵 (2007)	고객 감정 (긍정적/부정적 감정)	시나리오방식/ 호텔 레스토랑	서울시 12개 특급호텔 레스토랑 방문자를 대상으로 긍정적 감정의 조절효과 입증
장형섭 · 안운석 (2007)	개인적 상황 (기업-고객의 관계 수준, 감 정적 반응)	설문조사/ 국제 항공 특송 서비스	국제 항공 운송서비스에서는 과정적 공정성이 관계수준에 따라 조절효과 나타났고 감정적 반응수준은 결과적 공정성-만족의 관계에서 나타남.
류철 · 하용규 · 이미향(2007)	관계의 깊이, 고객화 수준	설문조사/ 호텔 레스토랑	호텔 레스토랑 이용자들은 관계의 깊이와 고객화 수준에 따라 고객만족에 유의한 영향 관계를 나타냄
이동선(2009)	관계 마케팅 (고객 유대, 커 뮤니케이션, 고 객지향성)	설문조사/ 항공사 이용 고객	항공 서비스 실패 경험이 있는 고객의 고객 신뢰도는 고객 유대감과 커뮤니케이션, 고객지향성에 따라 차이가 있음이 실증적 연구결과로 나타남.
조문식 · 이상우 (2011)	신뢰	시나리오 방식의 설문조사 /호텔 서비스	신뢰가 분배, 절차 공정성-재구매 의도와와의 관계에서 조절적 효과를 나타냄.
Chabat et al. (2005)	전환비용	전화 설문방식/ 금융서비스	개인 금융서비스의 경우 고객 불평을 처리에 대한 평가가 전환비용 인식의 정도에 따라 고객충성도/이탈에 영향을 미침.
Ha & Jang (2009)	관계의 질	시나리오 기법(이 메일)/ 대학원생 외식 소 비자	서비스 회복공정성 중 보상 공정성과 절차 공정성은 관계의 질에 따라 행동의도에 조절적 역할을 수행. 그러나 태도 공정성과 행동의도의 관계에서는 유의하지 않음.
Wang et al. (2011)	전환비용, 서비 스 실패의 심 각정도	온라인 설문/ 인터넷 상거래	서비스 실패의 공정성이 서비스 실패의 심각성 지각과 충성도의 사이를 매개변수로 작용함과 동시에 조절적 역할 수행함. 그러나 전환비용은 긍정적 역할을 하지만 조절 변수의 역할은 하지 않음.

자료 출처: 연구자 재구성

Ⅲ. 연구 설계

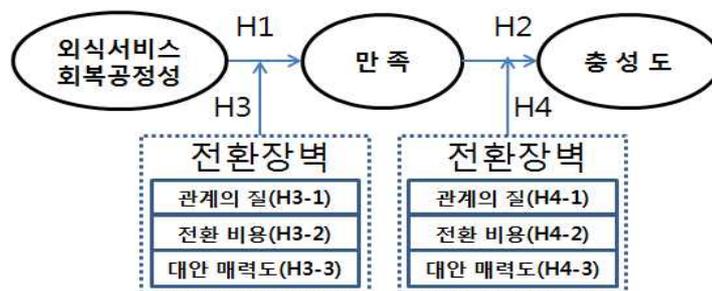
1. 연구모형 및 연구가설의 설정

1) 연구모형

본 연구는 외식서비스 서비스실패에 따른 공정성 지각이 서비스회복 결과인 만족, 충성도에 미치는 영향을 검증하고 전환비용, 대안 매력도, 관계의 질로 설명되는 전환 장벽이 이들 독립변수와 종속변수를 조절하는지 역할을 검증하기 위한 연구이다. 외식서비스 실패에 대한 기업의 회복노력에 대해 고객이 인지하는 공정성 정도에 따라 서비스 회복결과에 따른 만족이 충성도로 이어지는 연결 관계에서 소비자가 지각하고 있는 전환비용의 크기, 선택 가능한 경쟁 대안 매력도의 수준, 고객 서비스 제공자간의 관계의 질에 따라 서비스 회복으로 인한 만족이 충성도에 미치는 효과가 다를 것인가 라는 연구문제를 설정하여 연구를 진행하였다.

본 연구의 연구모형으로서 개념적 틀은 <그림 3-1>과 같다

<그림 3-1> 연구 모형



2) 연구가설의 설정

본 연구에서는 서비스 회복의 공정성 지각이 만족을 매개로 충성도에 미치는 영향에서 전환비용과 대안 매력도, 관계의 질이 구조적 연관성을 가지는지 알아보기 위하여 다음의 가설을 설정하였다.

서비스 실패 후 서비스를 회복하려는 기업의 노력이 절차, 보상, 태도 공정성의 하부 요인으로 만족에 영향을 미친다는 선행연구 결과를 근거(Blodgett & Tax, 1993; Tax et al., 1998; Kim et al., 2009; Ha & Jang, 2009)로 공정성 인식과 만족에 관한 가설1을 설정하였다.

H1: 서비스 회복공정성 지각은 만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

서비스 회복노력에 대한 만족이 추천의도에 영향을 미친다는 실증적 연구 결과(Smith & Bolton, 1998)와 서비스 실패 회복노력에 대한 회복만족은 긍정적 구전 확산에 유의한 영향을 미친다는 Maxham III & Netemeyer (2002)¹²⁹⁾의 연구결과, 회복만족과 재방문의도와 유의한 영향관계(Tax et al, (1998)¹³⁰⁾에 대한 연구를 참고하여 다음의 가설을 설정하였다.

H2: 서비스 회복을 통한 만족은 충성도에 유의한 영향을 미칠 것이다.

전환 장벽의 요인 중 전환비용 지각이 전환의도와 충성도에 미치는 실증적 연구결과(Jones, 1998; Wang et al. 2011)¹³¹⁾와 낮은 대안 매력도는 충성도에 영향을 미친다는 Sharma & Petterson(2000)¹³²⁾의 연구를 참고하여 다음의 가설을 설정하였다.

129) J. G. Maxham III & R. G. Netemeyer(2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), pp. 239 - 252.

130) S. S. Tax, S. W. Brown & M. Chandrashekar(1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implication for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), pp. 60 - 76.

131) M. A. Jones,(1998). *op. cit*: Wang et al,(2011). *op. cit*.

132) Sharma & Petterson(2000). *op. cit*.

H3: 전환 장벽은 서비스 회복공정성이 만족에 미치는 영향에서 조절적 역할을 할 것이다.

3-1: 관계의 질은 회복공정성과 만족의 관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

3-2: 전환비용은 회복공정성과 만족의 관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

3-3: 대안 매력도는 회복공정성과 만족의 관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

H4: 전환 장벽은 만족이 충성도에 미치는 영향에 조절적 역할을 할 것이다.

4-1: 관계의 질은 만족과 충성도의 영향관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

4-2: 전환비용은 만족과 충성도의 영향관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

4-3: 대안 매력도는 만족과 충성도의 영향관계에서 조절적 역할을 할 것이다.

3) 변수의 조작적 정의

<표 3-1> 변수의 조작적 정의

연구개념	조작적 정의
회복공정성	<p>절차 공정성 (procedural justice) 서비스 실패를 바로 잡고 서비스 회복을 이루기 위한 과정에서 기업이 사용하는 체계적이고 적절한 절차, 응답속도, 기준 등에 대한 고객의 지각</p> <p>보상 공정성 (distributive justice) 서비스 회복을 위해 기업으로부터 고객이 받은 결과물이나 서비스의 양에 대한 지각으로 환불, 할인, 쿠폰, 무료 음식 등의 금전적 보상과 정정, 대체 등에 관한 고객의 지각</p> <p>태도 공정성 (interactional justice) 서비스 실패를 처리하고 소비자의 회복 만족을 위해 노력하는 해당 기업이나 종업원의 태도에 대한 소비자의 인식으로 직원의 사과, 정중함, 공감, 예의로 정의</p>
고객 태도	<p>만족 (satisfaction) 서비스 실패에 따른 회복 노력의 과정과 결과로 인한 고객의 긍정적이고 우호적인 감정 상태로 정의. 거래 특유적 만족과 전반적 만족의 통합된 개념으로 고객만족을 구성</p> <p>충성도 (loyalty) 외식 소비자가 특정 음식점을 지속적으로 이용하게 만드는 해당 음식점에 대한 몰입과 재구매 의도로 행동적 충성도와 태도적 충성도를 모두 포함하는 개념으로 정의. 재구매 의도, 추천의도, 긍정적 구전의도, 우선적 고려로 구성</p>
전환 장벽	<p>관계의 질 (relationship quality) 고객과 서비스 제공자간의 관계의 질이 좋음으로 인하여 얻게 되는 특별한 혜택, 단골고객 서비스, 배려, 노력, 관계 몰입으로 구성</p> <p>전환비용 (switching costs) 고객이 한 서비스 제공자로부터 다른 제공자로 옮겨갈 때 발생하는 모든 경제적, 비경제적 비용을 포함하는 것으로 측정척도는 금전적 비용, 학습비용, 매몰비용, 시간 비용, 탐색비용으로 설정</p> <p>대안 매력도 (attractiveness of alternatives) 대체 가능한 경쟁대안 매력도로 정의하여 측정변수로는 더 편리한 위치에 있는 다른 음식점의 존재 여부, 더 나은 서비스 제공하는 음식점의 이용 가능성, 이용 가능한 다른 음식점의 존재, 다른 음식점에서의 더 나은 혜택 기대로 설정</p>

2. 연구의 조사 설계

1) 설문지 구성과 자료의 측정

(1) 결정적 사건 기법(Critical Incident Technique: CIT)

본 연구의 목적을 달성하기 위해 자료의 수집과 측정을 위한 조사 방법으로 설문지를 활용한 결정적 사건기법(Critical Incident Technique: CIT)을 이용하여 자료를 수집하는 방법을 채택하였다.

결정적 사건 기법은 인간의 감정과 행동에 긍정적 혹은 부정적으로 영향을 미치는 실제 사건들을 수집하여 분석하는 질적 연구 방법으로 심리학적 차원에서 개발되어 Bitner et al.(1990)의 연구에서 이 기법이 도입된 이후 서비스 관련 연구에 많이 적용되고 있다(Palmer et al., 2000; 김영화, 2004; 윤성욱·황경미, 2004).¹³³⁾

CIT기법은 조사 대상자에게 의미 있는 사건을 조사하기 위한 도구로서 그 목적은 개인적인 시각, 인식의 정도, 감정 및 행동의도 등을 파악하는 데 있으며, 여러 가지 장점이 있다. 첫째, 조사 대상자가 자연스럽게 구두로 말할 수 있고, 둘째, 귀납적 연구를 할 수 있으며, 셋째, 사건을 심층적으로 파악할 수 있고, 넷째, 풍부한 자료를 제공할 수 있으며, 마지막으로 서로 다른 문화로부터 고객의 평가 지각을 특징적으로 적합하게 도출할 수 있다(Gremler, 2004).¹³⁴⁾

그러나 CIT에 의한 조사방법은 단점 또한 지적되고 있다. 첫째, 응답자가 인터뷰 방식이나 개인적 질문에 익숙해 있지 않고, 개별적이고 주관적인 기억에 주로 의존한다는 점, 결정적 사건에 대한 완전한 이야기를 시간을 들여 대답하지 않을

133) B. Chung, & K. D. Hoffman(1998). Critical Incidents: Service Failures. That Matter Most. *Cornell University Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), pp. 66-71.; 윤성욱·황경미(2004). 서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근. 『소비자학연구』, 15(1), pp. 135-158.

134) D. D. Gremler(2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), pp. 65-89.

것이라는 점에서 약점으로 작용할 수 있다.

이러한 단점을 극복하기 위하여 Chell & Pittaway(1998)¹³⁵⁾는 정성적 연구와 정량적 연구의 병행을 제시하고 있는데 결정적 사건의 유형이나 성격, 행동의도 등의 빈도나 정도를 측정하고자 할 때는 정량적 평가를, 조사의 원리에 따라 개방형 질문을 통하여 다양한 의견과 심층적인 자료를 얻고자 할 때는 정성적 연구방법을 권하고 있으며, 질문방법에 대해서는 인터뷰 또는 설문지 기입을 모두 허용하고 있다. 정성적 연구를 위해서는 개방형 질문을 5개 이하로 하는 것이 적당하다는 의견도 제시되고 있다(Park & Yoo, 2001)¹³⁶⁾.

본 연구는 국내 외식 소비자를 대상으로 서비스 실패 경험내용과 시기 등에 관한 조사와 공정성 지각과 만족간의 영향 관계 등을 고찰하고자 리커트식 척도를 이용한 측정과 정성적 방법으로서 CIT 기법을 설문지를 통하여 직접 기입하도록 하여 사례를 수집하고자 한다.

135) E. Chell, & L. Pittaway(1998). A Study of Entrepreneurship in the Restaurant Cafe Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), pp. 23-32.

136) J. Y. Park & J. N. Yoo (2001). Critical Incident Technique as a Qualitative Research Method in Tourism Research. *Korean Journal of Hotel Administration*, 10(2), pp. 121-140.

<표 3-2> 변수의 선정과 선정 근거

구성내용	문항	척도	참고문헌
서비스 실패의 유형	1	개방형응답 (결정적 사건 수집)	Chell & Pittaway(1998)
			Park & Yoo(2001)
			Gremler(2004)
서비스 실패 경험 시기	1	개방형응답	Chell & Pittaway(1998) Park & Yoo(2001). Gremler(2004)
외식 행태 특성	5	명목척도	
서비스 회복 공정성	4	리커트식 7점 척도	Goodwin & Ross(1992)
			Blodgett, Hill & Tax(1997)
			McColl-Kennedy & Sparks(2003). 정현영(2000). 김영화(2005)
서비스 회복 공정성	4	리커트식 7점 척도	Goodwin & Ross(1992)
			Blodgett, Hill & Tax(1997)
			Smith, Bolton & Wagner(1999). 정현영(2000). 김영화(2005)
서비스 회복 공정성	4	리커트식 7점 척도	Tax, Brown, & Chandrashekar(1998)
			Blodgett & Tax(1993).
			Greenberg & McCarty(1990) 정현영(2000). 김영화(2005)
만족	4	리커트식 7점 척도	Oliver(1980).
			Oliver & Swan(1989)
			Andreassen (2000). 이유재(2000)
충성도	3	리커트식 7점 척도	Czepiel & Gilmore(1987)
			Jones & Sasser(1995)
			이유재 · 이청림(2007)
전환 장벽	5	리커트식 7점 척도	Jones & Sasser(1995)
			Bendapudi & Berry(1997)
			Jones et al(2000)
전환 장벽	4	리커트식 7점 척도	Burnham et al(2003)
			Anderson & Narus(1998)
			Jones et al(2000)
대안 매력도	4	리커트식 7점 척도	Sharma & Patterson(2000)
			Gremler(1995)
			Jones et al(2000)
관계의 질	4	리커트식 7점 척도	
인구 통계적 특성	6	명목/ 비율 척도	

2) 자료의 수집 및 분석 방법의 설계

서비스 실패사건과 회복과정에 관한 연구에서는 지금까지 편의 추출방법이 많이 사용되어오고 있다. 그러나 한국인의 전체적인 서비스 실패에 대한 회복과정과 조절 효과 등에서 지역적 특수성을 배제하고 고찰하기 위해 유의추출(purposive sampling)방법 중 인구 비례할당표본추출법(proportionated quota sampling)이 필요하다고 판단되어 전국을 행정구역 단위인 도, 자치도, 광역시로 나눈 후 인구비례에 따른 비례 할당표본추출법(proportionated quota sampling)을 실시하였다.¹³⁷⁾이 추출 방법은 미리 정해진 분류방법에 의해 전체표본을 여러 집단으로 구분하고 각 집단별로 필요한 대상을 추출하는 방법이다. 즉 어느 한 부분으로 편중되지 않고 모집단의 특성이 적절히 반영되도록 모집단의 특성에 비례하여 표본을 추출하는 방법이다. 이 방법은 무작위적인 표본 추출에 의해 모집단내의 소집단 특성이 적절히 반영되지 못하는 점을 해결하고 표본의 대표성을 높이게 된다. 전국 단위의 조사로서 1100의 표본의 크기로 전국의 특성을 고루 반영하고자 하는 의도로 이 추출방법을 설계하였다. 전 국민을 대상으로 최근 3년 내에 외식업소에서 서비스 실패를 경험한 외식소비자를 1100명 선정하기 위하여 다음과 같이 표본 수를 추출하였다. 조사 설계에 따라 조사일 현재(2011. 9. 26) 통계청 인구 분포 자료를 기준으로 지역별 비례에 따라 표본수를 정하였다.

설문조사 시기는 예비조사는 2010년 6월 30일부터 7월 14일까지 이루어 졌고 본 조사는 2011년 10월 4일부터 10월 24일까지 21일간 온라인 설문업체(W 리서치)에 의뢰하여 이루어졌다.

설문이 전국의 소비자를 대상으로 하는 점을 고려하여 온라인 설문 업체에 의뢰하여 설문이 이루어 졌다. 본 설문을 수행한 리서치 회사는 1,212,000여명의 패널을 가진 리서치 전문 기관이다.

회수된 설문지는 SPSS version 16.0과 AMOS version 16.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 구체적인 분석방법으로 조사대상자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 신뢰도 및 타당성 검증을 위해 크론바 알파 계수

137) 안광호·임병훈(2006). 『마케팅 조사 원론』. 서울: 학현사.

를 이용한 신뢰도 분석과 요인 분석을 실시하였으며, 설정된 연구모형과 가설의 검증에 위해 2단계 검증 법을 선택하여 전체 변수를 대상으로 확인적 요인분석(CFA) 후 상관관계 분석을 실시하였고, 공분산 구조 분석을 통해 경로계수를 추정하였고 그리고 조절효과 검증을 위해 조절변수에 대한 집단 구분을 위한 군집 분석을 실시한 후 집단 간 조절효과 검증과 개별모수 검증 방법을 실시하였다.

<표 3-3> 모집단 비율과 표본 추출 일람표

행정구역별	2010			구성비율(%)	표본의 크기(부)
	총인구 (명)	남자 (명)	여자 (명)		
전국	48,580,293	24,167,098	24,413,195		총1100부
서울특별시	9,794,304	4,803,373	4,990,931	20.1610641	222
부산광역시	3,414,950	1,676,689	1,738,261	7.02949651	77
대구광역시	2,446,418	1,212,584	1,233,834	5.03582389	55
인천광역시	2,662,509	1,334,576	1,327,933	5.48063594	60
광주광역시	1,475,745	729,330	746,415	3.03774413	33
대전광역시	1,501,859	750,762	751,097	3.09149844	34
울산광역시	1,082,567	557,694	524,873	2.22840772	25
경기도	11,379,459	5,705,613	5,673,846	23.424023	257
강원도	1,471,513	738,399	733,114	3.02903278	33
충청북도	1,512,157	758,214	753,943	3.11269634	34
충청남도	2,028,002	1,023,882	1,004,120	4.17453637	45
전라북도	1,777,220	872,724	904,496	3.6583147	40
전라남도	1,741,499	852,513	888,986	3.58478488	38
경상북도	2,600,032	1,296,071	1,303,961	5.3520303	60
경상남도	3,160,154	1,591,430	1,568,724	6.50501223	72
제주특별자치도	531,905	263,244	268,661	1.09489871	15

- * 통계표ID : DT_11N1002
- * 통계표명 : 인구, 가구 및 주택 - 읍면동
- * 출처 : 통계청 조사관리국 인구 총 조사과
- * 자료다운일자 : 2011/09/26 10:33:41

IV. 연구 자료의 분석 및 결과

1. 표본의 특성

1) 표본의 인구 통계적 특성

설문 완료 후 개방형 설문에 불성실한 응답을 보였거나 유효하지 않은 응답을 한 응답지를 제외하고 1009부의 설문지를 분석(채택률 91.72%)에 이용하였다.

온라인 설문으로 진행되었으므로 결측값은 나타나지 않았으나 시스템이 구별하지 못하는 문자나 논리에 맞지 않는 내용을 연구자가 선별하여 표본으로 채택 여부를 결정하였다. 최초 표본에서는 적합하게 판명되었던 표본은 1059부였으나 탐색적 요인 분석 후 Amos 통계패키지의 이상치 검사에서 정규성에 위배되는 관측치를 제거하여 최종 구조모형을 이용한 확인적 분석에서는 1009부가 분석에 이용되었다.

분석결과 남성 표본은 전체 표본의 50.1%인 506명으로 나타났고 여성은 49.9%인 503명으로 나타났다. 가계소득은 500만원 이상이 279명(27.7%)을 차지하여 가장 많았으며 400만원 이상 500만원 미만인 집단이 230명(22.8%)으로 그 다음 순위를 차지하였으나 전체 소득 구간이 각각 20% 전후의 고른 분포를 보여주어서 소득격차에 의한 편의현상은 나타나지 않는 것으로 조사되었다.

직업은 회사원/사무직이 607명(60.2%)으로 가장 많았으며 그 다음이 기타 137명(13.5%)이었고, 학력은 대학 재학이나 졸업이 613명(60.8%), 2년제 재학이나 졸업 155명(15.4%), 고졸이하가 121명(12.0%)이었다. 연령대는 30대가 312명(30.9%)으로 가장 많고, 40대가 302명(29.9%), 20대가 153명(15.2%), 50대가 139명(13.8%), 60대 이상이 103명(10.2%)으로 각 연령대에 걸쳐 고르게 분포되었다. 거주 지역 분포는 연구 설계 시 조사한 전국 비례와 같이 제주가 15부 분포되었으며 1개의 특별시와 6개의 광역시, 1개의 특별자치도, 그리고 8개도에 고루 분포하는 것으로 나타났다. 상세 내용은 <표4-1>에 제시하였다.

<표 4-1> 표본의 인구 통계적 특성

구분	빈도	비율(%)		
성별	남	506	50.1	
	여	503	49.9	
지역	서울특별시	208	20.6	
	부산광역시	65	6.4	
	대구광역시	52	5.2	
	인천광역시	58	5.7	
	광주광역시	27	2.7	
	대전광역시	29	2.9	
	울산광역시	23	2.3	
	경기도	231	22.9	
	강원도	33	3.3	
	충청북도	29	2.9	
	충청남도	36	3.6	
	전라북도	41	4.1	
	전라남도	33	3.3	
	경상북도	61	6.0	
	경상남도	68	6.7	
	제주특별자치도	15	1.5	
	가계소득	100만원 미만	11	1.1
		100-200만원 미만	79	7.8
		200-300만원 미만	190	18.8
300-400만원 미만		220	21.8	
400-500만원 미만		230	22.8	
500만원 이상		279	27.7	
직업	학생	39	3.9	
	회사원/사무직	607	60.2	
	전문직	70	6.9	
	자영업(개인사업)	98	9.7	
	서비스직	58	5.7	
	기타	137	13.6	
학력	고졸 이하	121	12.0	
	2년제 대재/졸업	155	15.4	
	4년제 대재/졸업	613	60.8	
	대학원 재학 이상	120	11.9	
연령대	20대	153	15.2	
	30대	312	30.9	
	40대	302	29.9	
	50대	139	13.8	
	60대 이상	103	10.2	

2) 표본의 외식 행동 특성

표본의 외식 행태에 대한 특성은 서비스 실패를 경험한 그 음식점이 단골인 음식점이라고 대답한 경우가 36.3%였고 단골이 아니라고 응답한 경우는 63.7%였다. 서비스 실패를 경험했던 음식점의 업종도 패밀리 레스토랑이 174(17.2%)곳이고 호텔 레스토랑의 경우는 18(1.8%)이고 한식, 일식, 중식 등의 일반음식점이 대다수로서 773(76.6%)라고 대답하였다.

<표 4-2> 표본의 외식 행동 특성

	구 분	빈 도	비 율(%)
단골여부 ¹³⁸⁾ (월 4회 이상 방문)	단골이다	366	36.3
	단골이 아니다	643	63.7
음식점 유형	패밀리레스토랑	174	17.2
	호텔레스토랑	18	1.8
	일반음식점	773	76.6
	기타	44	4.3
식사 목적	일상 식사(끼니 해결)	497	49.3
	기념일	66	6.5
	데이트	68	6.7
	사업상	22	2.2
	가족모임	183	18.1
	사교모임	145	14.4
	기타	28	2.8
1인당 식사 비용 (서비스 실패사건 당일)	5,000원 미만	65	6.4
	5,000원 이상~10,000원 미만	413	40.9
	10,000원 이상~15,000원 미만	187	18.5
	15,000원 이상~20,000원 미만	137	13.6
	20,000원 이상~25,000원 미만	54	5.4
	25,000원 이상	153	15.2
심각성 지각도	전혀 심각하지 않다	1	.1
	심각하지 않다	43	4.3
	보통이다	302	29.9
	심각하다	541	53.6
	매우 심각하다	122	12.1

138) '단골'은 개념상 'loyal customer' 나 'repeat patronage' 'client' 등의 여러 가지 개념이나 용어로 정의할 수 있지만 아직까지 통일된 개념정의를 이루어지지 않아 행동적 측면에서 월 4회 이상 방문하고 태도 측면에서 스스로 자신이 그 가게의 단골이라고 생각하는 고객으로 정의하였다.

식사목적은 보통의 끼니해결을 위한 일상식사 상황이 가장 많은 497건이었으며 두 번째가 가족모임으로 183명(18.1%) 이었다. 사건당시 1인당 식사비용은 5,000원 이상 10,000원 미만이 가장 많았으며 그 다음이 15,000원 이상 20,000원 미만이며 평균비용이 16773.24원으로 식단가가 높게 나타났다. 서비스 실패에 대한 심각성 지각정도를 살펴보면 ‘심각하다’가 541명(53.6%)이고 두 번째로 많은 응답을 보인 것이 ‘보통이다’로 302명(29.9%)이고 ‘심각하다’와 ‘매우 심각하다’로 응답한 응답자가 65.7%로서 응답자들이 경험한 사건에 대해 매우 심각하게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

<표 4-3> 표본의 외식서비스 실패 결정적 사건 분류

순위	서비스 실패 내용 분류	응답		케이스 퍼센트
		N	퍼센트	
1	음식 속에서 머리카락, 벌레등 이물질이 나왔다.	561	18.1%	56.3%
2	주문에 착오가 있었다.	275	8.9%	27.6%
3	종업원이 불친절했다.	227	7.3%	22.8%
4	주문 음식이 너무 늦게 나왔다.	217	7.0%	21.8%
5	신선하지 않은 음식이 제공되었다.	188	6.1%	18.9%
6	음식의 맛이 없었다.	184	5.9%	18.5%
7	종업원이 신속한 서비스를 제공하지 않았다.	181	5.8%	18.2%
8	음식의 내용물이 평소와 다르게 빈약했다.	174	5.6%	17.5%
9	손님이 너무 많아서 혼잡했다.	173	5.6%	17.4%
10	주문순서와 음식제공 순서가 맞지 않았다.	155	5.0%	15.5%
11	음식의 양이 너무 적었다.	129	4.2%	12.9%
12	음식이 제 온도로 제공되지 않았다.	119	3.8%	11.9%
13	음식 값이 잘 못 계산되었다.	118	3.8%	11.8%
14	기존에 먹었던 음식과 맛이 달랐다.	106	3.4%	10.6%
15	쿠폰 사용이 불가능했다.	83	2.7%	8.3%
16	종업원의 실수로 옷이 더럽혀졌다.	67	2.2%	6.7%
17	그곳에서 음식을 먹은 후 몸이 아팠다.	58	1.9%	5.8%
18	예약이 제대로 안 되었다.	48	1.5%	4.8%
19	레스토랑의 할인 행사 등을 잘 못 알아서 금전적 피해를 입었다.	38	1.2%	3.8%
합계(중복응답) 응답자:1009명. 응답건수:3101건		3101	100.0%	311.0%

<표 4-3>과 같이 서비스 실패사건에 대해 분류해 보면 가장 많은 서비스 실패는 음식에서 이물질이 검출되는 사건이고, 두 번째가 주문이 잘못된 경우 그 다음이 종업원의 불친절 문제로서 결과품질인 음식문제와 서비스 전달 과정의 실패가 모두 중요하게 부각되고 있었다. 음식 속에서 검출된 이물질은 머리카락 외에도 설거지용 수세미 조각, 조개껍데기, 노란색 고무줄, 일회용 손가락 반창고 등 다양한 이물질이 보고되었다.

총 응답자 1009명 중 3103건 서비스 실패사건이 관찰되어서 한 사건 당 평균 3가지 정도의 문제가 복합적으로 발생되고 있는 것을 알 수 있었다. 이 중 음식 관련 핵심서비스 실패 내용이 약 432건(43%)을 차지했고 그다음에 서비스 제공자의 실수나 불친절 등 접점 서비스 실패가 약 243건(24.2%)으로 나타났다. 또한 식사 후 신체적 이상 증세를 경험했다고 응답한 경우도 1.9%(58건)나 있었다. 이러한 결과로 유추하자면 외식서비스 실패사건은 서비스의 특성인 생산과 소비의 동시성으로 인한 피크타임 관련 혼잡으로 인한 서비스 불편과 같이 피하기 어려운 실패뿐만 아니라 철저한 품질관리로 미연에 방지할 수 있는 서비스 실패사건도 많았다. 서비스 제공자의 서비스의식 결여로 인한 만성적인 불친절 문제도 많이 조사되었다. 외식 서비스에 대한 전문가적 소명의식과 자부심을 가질 수 있는 사회적 분위기 조성도 필요하다고 사료된다.

또한 맛이나 음식의 양이 평소와 다르다고 느끼는 것처럼 소비자의 주관적 심리적 기대치를 충족시키지 못해서 서비스 실패로 인식되는 경우도 있었다. 각 접점관리 측면에서 소비자의 서비스 품질에 대한 부정적 불일치가 일어나지 않도록 업종별 관리 매뉴얼을 작성하는 것도 서비스 실패 관리에 유용하리라고 생각된다.

2. 측정 변수에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

1) 측정변수에 대한 타당성 분석

타당성 분석이란 연구자가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는지 파악하는 것으로 내용타당성과 예측타당성, 개념 타당성 등이 있다.

개념타당성에 대한 분석은 요인분석을 이용하였고 선행연구 고찰 결과 공정성 이론은 절차 공정성과 보상 공정성, 태도 공정성을 그 내용으로 한다는 연구 결과를 토대로 요인 수를 세 개로 고정하여 주성분 추출방식의 베리맥스(varimax) 회전 방식을 채택하였다. 결과는 <표 4-4>에 제시하였다.

<표 4-4> 공정성 인식의 탐색적 요인 분석 결과

요인명	변수명	성분			공통성
		1	2	3	
절차 공정성	신속한 처리	.846	.323	.270	.893
	적절한 실행 방안	.843	.230	.280	.842
	적절한 절차	.808	.331	.328	.870
	입장과 편의를 고려한 처리	.762	.349	.308	.797
태도 공정성	문제해결을 위해 노력	.330	.814	.382	.918
	적절한 관심	.296	.799	.372	.864
	진심으로 사과	.343	.795	.395	.905
	정중한 태도	.385	.793	.339	.892
보상 공정성	경제적 보상	.245	.338	.843	.884
	흡족한 보상	.346	.392	.793	.903
	불편함에 대한 공정한 결과	.372	.390	.767	.879
	보상이 기대를 충족	.415	.385	.757	.894
eigen-value		8.780	1.043	.719	
분산설명력		30.126	29.320	28.405	
누적분산 설명력		30.126	59.445	87.850	
KMO=.946		Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱= 15141.308		유의확률=.000	

본 표본의 공정성 이론의 경우 아이겐 값(eigen value)이 1이상인 값으로 요인을 추출할 경우 선행 연구의 결과와 상치되고 요인분석의 의미인 자료의 간명화는 이를 수 있지만 너무 많은 연구 자료의 손실의 우려가 있어 요인분석의 옵션을 아이겐 값이 아닌 요인수로 결정하였다. 결과 추출된 요인은 세 개의 요인으로 추출되었으며 총 분산 설명력은 87.850%였으며 설계된 변수가 구성요인을 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다. 이에 추출된 요인을 가지고 추가적 타당성 검증의 필요성이 대두되어 구조모형을 이용한 확인적 분석을 통해 타당성을 추가적으로 검증하였다. 결과변수인 만족에 대한 요인분석 결과 한 개의 요인이 추출되었으며 결과는 <표 4-5>과 같다.

<표 4-5> 만족에 대한 요인 분석결과

요인명	변수명	성분	공통성
		1	
만족	해결방식 만족(C1)	.958	.917
	보상 수준에 만족(C2)	.955	.887
	처리 속도에 만족(C3)	.942	.912
	전반적으로 만족(C4)	.930	.865
eigen-value		3.580	
분산설명력		89.508	
KMO=.869 Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱= 4762.443 유의확률=.000			

충성도에 대한 요인분석 결과 한 개의 요인이 추출되었으며 모든 지표들의 타당성이 검증되었다. 결과는<표 4-6>와 같다.

<표 4-6> 충성도에 대한 요인 분석결과

요인명	변수명	성분	공통성
		1	
충성도	추천 의도(D2)	.973	.897
	우선적 고려(D3)	.956	.947
	재이용 의도(D1)	.947	.913
eigen-value		2.758	
분산설명력		91.926	
KMO=.946 Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱= 15141.308 유의확률=.000			

조절변수로 설계된 변수에 대한 탐색적 요인 분석결과 공통성에서 0.4를 넘지 않는 변수인 ‘개인적으로 아는 사람(친척, 동창, 친목회원)이 경영하는 곳이다(E4)’라는 변수와 전환비용에서 탐색비용에 해당하는 ‘새로운 곳을 찾아야 한다면 노력이 많이 들것 같다(E5)’는 변수는 제거되었으며 항목 제거시 신뢰성이 높아지는 대안 매력도의 ‘나는 이 곳 외에도 이용할만한 음식점이 많다(E10)’와 전환비용 중 나는 음식점 정보를 찾을 만한 시간적 여유가 없다(E6)’의 변수가 요인분석 과정에서 제거되어 총 13개의 변수 중 네 개가 제거되고 아홉 개의 변수가 요인으로 추출되었다. 분석결과 세 개의 요인이 추출되었으며 결과는 <표 4-7>과 같다. 각 변수가 포함하는 내용을 잘 대표할 수 있는 요인 명으로 각각 관계의 질과 대안 매력도, 전환비용이라고 명명하였다.

<표 4-7> 조절 변수에 대한 요인 분석 결과

요인명	변수명	성분			공통성
		1	2	3	
관계의 질	신뢰할 수 있다.	.899	-.160	.196	.873
	관계유지위해 노력한다.	.860	-.133	.348	.878
	특별한 대우를 해준다.	.860	-.112	.368	.887
대안 매력도	더 좋은 이미지의 식당이 존재한다.	-.138	.920	-.112	.878
	내 입맛에 더 잘 맞는 식당이 있다.	-.127	.900	-.121	.842
	더 나은 혜택 제공하는 식당이 존재한다.	-.083	.887	-.048	.796
전환비용	시간적 여유가 없다.	.152	-.095	.843	.742
	익숙해지는데 시간 필요하다.	.399	-.125	.789	.798
	포인트나 혜택 상실이 우려된다.	.419	-.086	.730	.717
eigen-value		4.522	2.044	.843	
분산설명력		50.243	22.713	9.370	
누적분산 설명력		50.243	72.957	82.327	
KMO=.839 Bartlett의 구형성 검정 근사 카이제곱= 6504.706 유의확률=.000					

2) 측정변수에 대한 신뢰성 분석

연구 설계에서 설문문항으로 설계한 변수가 설문조사에 응답한 응답자들에게 일관성 있게 응답되었는지를 조사하기 위하여 Cronbach' a 계수를 이용하여 신뢰성 검증을 실시한 결과 전체 신뢰도는 .966, 절차 공정성 .940, 보상 공정성 .957, 태도 공정성 .960으로 신뢰할만한 것으로 <표 4-8>와 같이 나타났다.

<표 4-8> 서비스 회복공정성에 대한 신뢰성 분석

요 인/변 수	수정된 항목- 전체 상관관 계	제공 다중 상관 관계	항목 이 삭제 된 경우	전체 Cronb ach' a	요인별 Cronbach' a			요인 별	
					수정 된 항목- 전체 상관 관계	제공 다중 상관관 계	항목 이 삭제 된 경우		
절 차 공 정 성	신속한 처리	.741	.726	.966	.838	.721	.928	.940	
	적절한 실행 방안	.815	.802	.964	.876	.782	.915		
	적절한 절차	.797	.814	.964	.898	.809	.908		
	입장과 편의를 고려한 처리	.783	.727	.965	.818	.695	.934		
보 상 공 정 성	경제적 보상	.857	.819	.963	.892	.808	.943	.957	
	흡족한 보상	.876	.847	.962	.966	.903	.833		.939
	불편함에 대한 공정한 결과	.786	.769	.965	.868	.764	.951		
	보상이 기대를 충족	.858	.841	.963	.910	.832	.937		
태 도 공 정 성	문제해결을 위해 노력	.818	.788	.964	.871	.783	.956	.960	
	적절한 관심	.858	.858	.963	.923	.854	.942		
	진심으로 사과	.851	.845	.963	.900	.833	.949		
	정중한 태도	.862	.856	.962	.915	.846	.943		

서비스 만족에 대한 설문문항으로 설계한 변수가 응답자들에게 일관성 있게 응답되었는지를 조사하기 위하여 Cronbach α 계수를 이용하여 신뢰성 검증을 실시한 결과 전체 신뢰도는 .961로 <표 4-9>와 같이 나타났다.

<표 4-9> 서비스 회복 만족에 대한 신뢰성 분석

요 인	수정된 항목-	제공 다중 항목이 삭제된 경우	전체 Cronbach' α	
	전체 상관 관계	상관 관계 Cronbach' α		
만족	해결방식에 만족(C1)	.923	.859	.961
	실패처리 속도에 만족(C2)	.895	.812	
	보상수준에 만족(C3)	.918	.846	
	전반적 만족(C4)	.877	.774	

충성도에 대한 설문문항으로 설계한 변수가 응답자들에게 일관성 있게 응답되었는지를 조사하기 위하여 Cronbach α 계수를 이용하여 신뢰성 검증을 실시한 결과 전체 신뢰도는 .956으로 <표 4-10>와 같이 나타났다.

<표 4-10> 충성도의 신뢰도 분석

요 인	수정된 항목-	제공 다중 항목이 삭제된 경우	전체 Cronbach' α	
	전체 상관 관계	상관 관계 Cronbach' α		
충성도	재이용의도(D1)	.884	.794	.956
	추천의도(D2)	.937	.881	
	우선적 고려(D3)	.899	.832	

조절변수로 설계된 변수가 응답자들에게 일관성 있게 응답되었는지를 조사하기 위하여 Cronbach α 계수를 이용하여 신뢰성 검증을 실시한 결과 전체 신뢰도는 .693으로 숫자로 볼 때 다른 변수에 비해서 신뢰성이 약한 것으로 오해되는

부분이 있으나 이것은 대안 매력도 부분을 살펴보면 대안 매력도는 반대의 개념으로 다른 개념들과는 부(負)적 상관관계에 있는 변수로서 이러한 현상은 너무나 이유가 타당한 것으로 보인다. 이러한 결과들이 조사결과에 대한 신뢰를 더 강하게 해주었다. 이는 각각의 요인만을 대상으로 한 신뢰도 측정에서 .931 .823 .902의 수치로 증명되었다. 결과는 <표 4-11>와 같이 나타났다.

<표 4-11> 조절 변수에 대한 신뢰도 분석

요인명/변수명	수정된 항목-전체 상관관계	제공 다중 상관 관계	항목이 삭제된 경우 Cronbac h' a	전체 Cronbach' a	요인별			요인별 Cronbach' a	
					수정된 항목- 전체 상관 관계	제공 다중 상관 관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach' a		
관계의 질	E1	.702	.776	.662	.870	.763	.890	.931	
	E2	.727	.787	.658	.871	.765	.889		
	E3	.605	.708	.682	.833	.694	.920		
전환비용	E6	.492	.390	.705	.591	.368	.823	.823	
	E8	.621	.575	.677	.693	.690	.529		.747
	E9	.645	.631	.674	.767	.596	.663		
대안 매력도	E11	-.017	.598	.774	.756	.580	.902	.902	
	E12	-.076	.740	.779	.851	.734	.821		
	E13	-.080	.694	.780	.810	.690	.855		

변수설명: E1:관계유지위해 노력, E2:특별한 대우, E3:신뢰할 수 있음, E8: 포인트나 마일리지 손실우려, E9: 익숙해지는 시간 필요, E11: 더 나은 혜택제공 E12: 더 좋은 이미지 식당, E13: 내 입맛에 더 잘 맞는 식당존재.

3) 확인적 요인 분석

확인적 요인 분석은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 관계를 미리 설정해 놓은 상태에서 요인 분석을 하는 경우를 말한다. 연구자가 선행연구 고찰이나 이론을 통하여 내재된 요인차원을 확인하는 수단으로 사용되는 방법이며 판별 타당성과 수렴타당성을 검증하는데 유용한 방법이다.¹³⁹⁾

요인분석에서 측정변수간의 상관관계는 배후에 숨겨져 있는 적은 요인의 미치는 영향에 의하여 발생한다. 확인적 요인분석은 관측된 측정치들이 특정한 요인을 구성하는 관계에 초점을 둔 것이기 때문에 측정모델이라고 한다. 이 방법은 특정개념의 측정에 대한 적도의 타당성 평가에 특히 유용하다. 본 연구에서는 Anderson & Gerbing(1988)¹⁴⁰⁾ 이 사용한 2단계 접근법(two-step approach)을 사용하였다. 2단계 분석법을 찬성하는 학자들은 관측변수의 신뢰도는 구조 모델과 측정모델이 상호작용이 되지 않는 2단계 분석에서 정확히 추정된다고 주장한다. 본 연구도 이 관점을 수용하여 모든 요인을 포함하여 측정모델을 먼저 추정해 보기로 하였다.

<표 4-12> 구성개념 변수구성 검증 적합도 평가

적합지수	초기모델	수정모델
χ^2 :카이자승 통계량(df, p)	1876.925(df=322, p=.000)	1055.654(df=202, p=.000)
GFI(Goodness-of-Fit Index):기초적합지수	.876	.913
RMR(Root Mean Square Residual):원소간평균차이	.074	.066
AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index):조정적합지수	.844	.881
CFI(Comparative Fit Index):비교적합지수	.956	.969
NFI(Normed Fit Index):표준적합지수	.947	.963
RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation index of fit):근사오차평균자승의 이중근	.069	.065

139) J. C. Anderson & D. W. Gerbing(1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), pp.441-423.

140) J. C. Anderson & D. W. Gerbing(1988). *op. cit.*

<표 4-13> 확인적 요인 분석 결과

요인	측정 변수	비표준화 추정치	표준화 추정치	표준 오차	오차 분산	CR ^a	CCR ^c	AVE ^d
절차 공정성	B2	.974	.904	.020	.421	47.559	0.851	0.718
	B3	1	.933		.296	-b		
	B4	.946	.871	.018	.565	43.292		
보상 공정성	B5	.948	.917	.017	.396	55.588	0.883	0.861
	B6	1	.948		.261	-b		
	B8	.991	.927	.017	.375	57.856		
태도 공정성	B9	.950	.910	.019	.396	49.736	0.887	0.930
	B10	.995	.950	.018	.226	56.817		
	B12	1	.924		.361	-b		
만족	C1	1	.952		.248	-b	.888	.753
	C2	1.004	.924	.017	.415	58.947		
	C3	1.018	.939	.016	.335	63.194		
충성도	D1	1	.912		.502	-b	.887	.922
	D2	1.035	.967	.018	.185	58.544		
	D3	.977	.937	.018	.320	53.239		
관계의 질	E1	1	.909		.434	-b	.845	.718
	E2	.988	.905	.022	.446	45.953		
	E3	.988	.901	.022	.468	45.430		
전환비용	E8	1.031	.839	.039	.846	26.584	.722	.657
	E9	1	.861		.658	-b		
대안 매력도	E11	1	.795		.508	-b	.876	.724
	E12	1.123	.939	.034	.147	33.057		
	E13	1.066	.875	.034	.303	31.661		

^a CR= Critical Ratio.

^b 측정 변수의 모수 추정치를 1로 고정 시킴.(

^cCCR(Composit Construct Reliability:구성개념신뢰도)=($\sum \lambda_i^2$)/[($\sum \lambda_i^2$)+ $\sum Var(\delta_i)$], λ_i : 표준화요인부하값

^d AVE (Average Variance Extracted: 평균분산추출값)=($\sum \lambda_i^2$)/[($\sum \lambda_i^2$)+ $\sum Var(\delta_i)$], λ_i : 표준화요인부하값

B2: 적절한 절차, B3: 신속한 처리, B4: 입장과 편의를 고려한 처리, B5: 불편함에 대한 공정한 결과, B6: 보상이 기대를 충족, B8: 흡족한 보상, B10: 문제 해결에 적절한 관심, B11: 정중한 태도, B12: 진심어린 사과 C1:해결방식에 만족, C2: 처리속도에 만족, C3:보상 수준에 만족, D1: 체이용 의도, D2:타인 추천, D3: 외식 시 우선적 고려 E1:관계유지위해 노력, E2:특별한 대우, E3:신뢰할 수 있음, E8: 포인트나 마일리지 손실우려, E9: 익숙해지는 시간 필요, E11: 더 나은 혜택제공 E12: 더 좋은 이미지 식당, E13: 내 입맛에 더 잘 맞는 식당존재.

본 분석은 집중타당도를 분석하는 방법으로 최대우도법(maximum likelihood method)으로 추정하였고 분석된 행렬은 공분산 행렬을 이용하였다. 적합도를 판단하는 기준은 여러 가지가 있지만 본 연구에서는 χ^2 , GFI(≥ 0.9 가 바람직함), AGFI(≥ 0.9 가 바람직함), CFI(≥ 0.9 가 바람직함), RMR(≤ 0.05 가 바람직함), RMSEA(≤ 0.08 가 바람직)등의 적합도 지수를 사용하여 모형의 적합도를 평가하였다. 초기 모델에 대한 적합도 지수는 $\chi^2=1876.925(df=322, p=.000)$ GFI=.876, AGFI=.844, CFI=.956, RMR=.074, RMSEA=.069로 나타났다. 이 가운데 GFI와 AGFI, RMR수치가 권장 기준에 도달하지 못하였기 때문에 측정변수와 요인간의 표준화 요인 적재치(SRW: ≥ 0.5)를 검토하였다. 또한 평균 분산 추출지수(AVE: Average Variance Extracted ≥ 0.5)와 구성 개념 신뢰도(CCR; Composite Construct Reliability ≥ 0.7)를 검토하였다.

절차 공정성에서 '적절한 실행방안(B1)' 보상 공정성의 '적절한 경제적 보상(B7)', 태도 공정성의 '태도가 정중하였다(B11)'이 제거되었으며 만족 항목에서는 전반적으로 그 음식점에 만족(C4)가 제거되었다. 변수 4개를 단계별로 제거한 후 확인요인 분석을 다시 실시하였다. 그 결과 적합도 지수는 $\chi^2=1055.737(df=202, p=.000)$ GFI=.913, AGFI=.881, CFI=.969, RMR=.066, RMSEA=.065로 비교적 권장 수준에 잘 적합하는 것으로 나타났다. 또한 표준화 요인부하 값인 C.R.값도 1.96(p,0.05)을 초과하여 유의한 값으로 나타나 집중 타당성이 입증되었다.

<표 4-14> 구성개념 간 상관관계

개념	개념 간 상관							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 절차 공정성	1							
2. 보상 공정성	.747	1						
3. 태도 공정성	.721	.802	1					
4. 만족	.781	.896	.843	1				
5. 충성도	.623	.716	.655	.776	1			
6. 관계의 질	.584	.686	.635	.733	.845	1		
7. 전환비용	.426	.538	.491	.569	.631	.759	1	
8. 대안 매력도	-.109	-.178	-.155	-.213	-.276	-.292	-.275	1

개념신뢰도(CCR)와 평균분산추출값(AVE)도 통상기준인 0.7과 0.5를 충족하였다. 따라서 본 개념들은 검증결과 대표성을 갖는다고 할 수 있으며 집중타당성과 수렴타당성 모두 충족되었다고 할 수 있다.

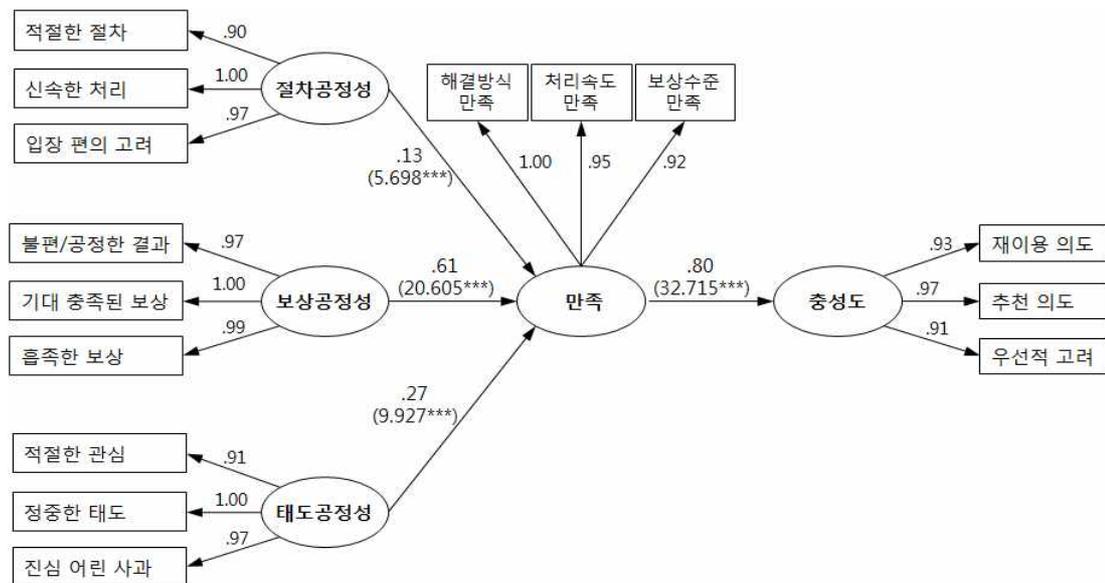
판별 타당성을 검증하기 위하여 $p < 0.05$ 신뢰구간에서 각 연구 개념들 간의 상관관계 계수에 1을 포함하는지를 살펴보았다. 결과는 <표 4-14>에 제시하였다. 그 결과 모든 상관관계 계수들이 $p < 0.05$ 수준에서 1보다 작은 것으로 계산되어 연구 개념 간 동일하다는 귀무가설은 기각되어 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다. 연구 개념들 간의 방향성도 가설에서 제시한 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

3. 연구가설 검증

1) 연구가설 1과 연구가설 2의 검증

가설 1과 가설 2를 검증하기 위하여 <그림4-1>의 모델에 대한 공변량 구조 분석을 실시하였다. 분석결과 <표4-15>과 같은 분석결과를 얻었으며 모형적합도가 $\chi^2(df, p)=495.068(83, .000)$, GFI=.936, AGFI=.908, NFI=.976, CFI=.980, RMR=.062로 나타나 대부분 권장수준을 만족하기 때문에 전반적으로 모형이 적합한 것으로 나타났다.

<그림 4-1> 연구 모형 검증결과



모형 적합도: $\chi^2(df, p)=495.068(83, .000)$ GFI=.936 AGFI=.908 NFI=.976 CFI=.980 RMR=.062

분석결과를 토대로 검증내용을 정리하면 다음과 같다. 공정성이 만족에 미치는 영향은 보상 공정성의 경로계수가 .610으로 가장 크고 다음이 태도 공정성(.267), 절차 공정성(.132)의 순으로 나타났다. 이 결과에 따르면 서비스 실패로 인한 고

객의 상심한 마음은 보상을 통해 가장 잘 만족으로 이끌 수 있으며 그 다음이 태도가 공정하다고 고객이 지각하는 경우이며 절차 공정성의 경우 외식서비스의 경우에는 다른 공정성 지각에 비해 높지 않은 것으로 나타났다. 이는 한국의 외식서비스 기업의 규모가 그리 크지 않아서 서비스 실패에 대한 회복 절차가 다른 문화권의 외식기업, 항공사, 호텔, 은행 등 금융기업보다 복잡하지 않아서 일 수도 있을 것이다. 추가적인 연구가 필요한 부분이라 하겠다.

<표 4-15> 가설1과 가설2의 검증 결과

구분		표준경로계수	표준편차	C R	가설채택 여부
가설1-1	절차 공정성→만족	.132	.026	5.698***	채택
가설1-2	보상 공정성→만족	.610	.030	20.605***	채택
가설1-3	태도 공정성→만족	.267	.029	9.927***	채택
가설2	만족→충성도	.797	.025	32.715***	채택

모형 적합도: $\chi^2(df, p)=495.068(83, .000)$ GFI=.936 AGFI=.908 NFI=.976 CFI=.980 RMR=.062

*** p < 0.001

2) 연구가설 3과 연구가설 4의 검증

(1) 관계의 질에 따른 조절효과 검증(H3-1, H4-1)

검증된 연구 모형을 바탕으로 서비스 회복공정성이 관계의 질, 전환비용, 대안 매력도라는 조절 변수에 따라 조절효과를 가질 것이라는 가설3-1과 가설 4-1을 검증하였다. 조절변수로 사용되는 관계의 질이라는 변수는 요인분석을 거친 ‘관계유지를 위해 노력’, ‘음식점에서의 특별대우’, 내가 신뢰할 만한 곳’의 3가지 변수를 이용하여 K-평균군집 분석에 의해 관계의 질이 좋은 집단과 낮은 집단으로

구분한 후 개별 모수 차이검증을 실시하였다. 이 분석법은 두 집단을 구분하고 두 집단에서 각각의 경로를 추정한 다음 모수가 차이가 나는지를 Z검증 통계량을 가지고 차이를 살펴보는 방법이다.

<표 4-16> 관계의 질에 따른 개별모수차이검증

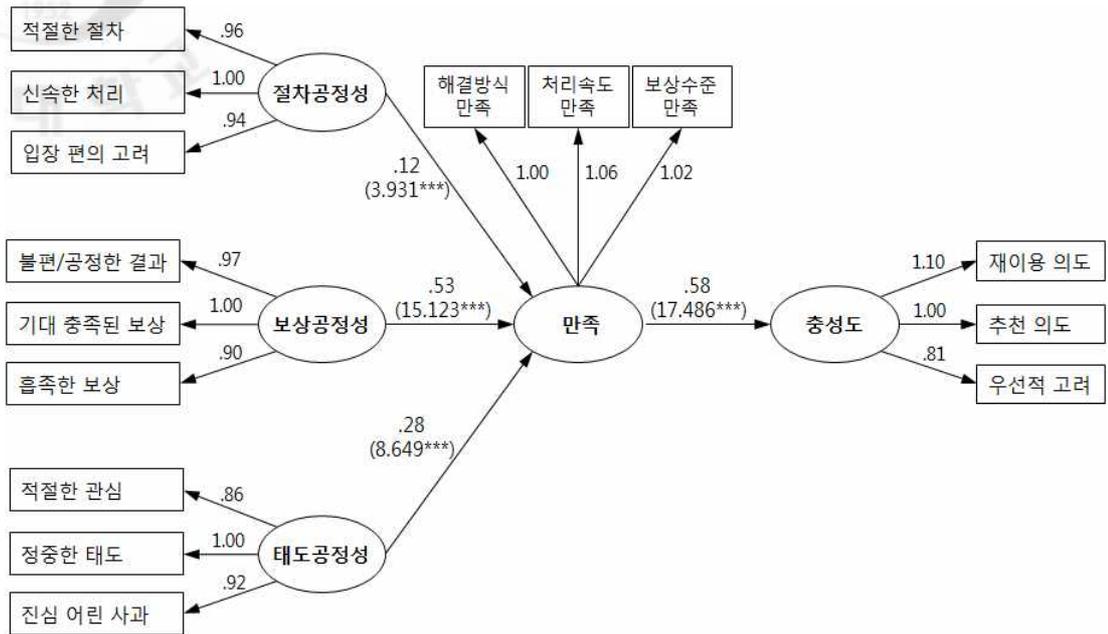
가설	경로	Z검증통계량	좋은 관계의 질		나쁜 관계의 질		판정
			경로계수 ^a	C. R.	경로계수 ^a	C. R.	
	절차 공정성-만족	-.835	.118	3.931***	.163	3.567***	
H3-1	보상 공정성-만족	-1.951**	.529	15.123***	.662	11.237***	부분 채택
	태도 공정성-만족	.758	.279	8.649***	.239	5.659***	
H4-1	만족-충성도	-4.263***	.578	17.486***	.838	21.015***	

^a 비 표준화 추정치 *** p< .01 , ** p< .05.

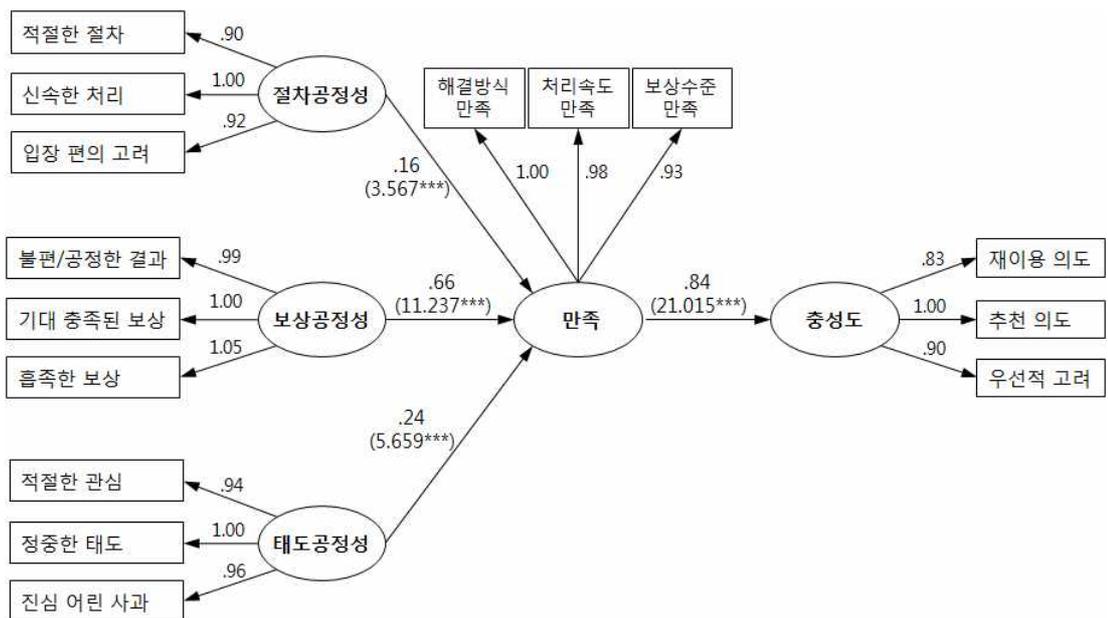
분석결과 두 집단모두 4개의 경로가 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 관계의 질이 좋은 집단은 보상, 태도 절차의 순서로 만족에 유의한 영향을 미치고 만족이 충성도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계의 질이 나쁜 집단은 경로계수에 있어서 보상, 태도, 절차 공정성의 순으로 나타나지만 두 집단은 만족이 충성도에 미치는 영향에 있어서는 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 관계의 질이 나쁜 집단의 경우 서비스 회복에 대한 공정성 지각으로 만족한 고객이 나타내는 충성도는 관계의 질이 좋은 집단에 비해 통계적으로 유의적 차이가 있다. 즉 관계의 질이 나쁜 고객은 만족했을 때 충성도로 이어지지만 관계의 질이 좋은 집단은 서비스 회복 만족이 충성도에 미치는 영향이 상대적으로 적다는 의미이다. 관계의 질이 좋은 집단이 충성도를 보이지 않는다는 의미는 아니며 서비스 회복공정성이 미치는 영향관계의 유의성이 통계적으로 차이를 가진다는 의미이다.

<그림 4-2> 관계의 질에 따른 개별모수 차이검증

(관계의 질이 좋은 집단 N=557)



(관계의 질이 나쁜 집단 N=452)



<표 4-17>에는 설정된 모수가 두 집단에서 동일하다는 가정을 검증한 결과를 제시하였다. 즉 집단 간 등가제약(cross-group equality constraint)을 가하고 각 모수들에 대한 집단 간 차이가 통계적으로 유의적인 지를 검증한다. 본 연구에서는 제약을 가하지 않은 자유모형과 절차 공정성-만족의 경로가 동일하다는 제약 모형(제약1), 보상 공정성-만족의 경로가 동일하다는 제약모형(제약2), 태도 공정성-만족의 경로가 동일하다는 제약모형(제약3), 만족-충성도의 경로가 동일하다는 제약모형(제약4), 그리고 모든 경로가 동일하다는 제약모형(제약5)의 6개 모형의 χ^2 값을 비교하였다.

분석결과 제약을 가한 모델 중 만족-충성도 동일 제약 모형의 경우와 모든 경로 제약 모형의 경우 $\Delta\chi^2$ 값의 유의한 차이가 나타났다. 즉 관계의 질이 좋고 나쁜 두 집단은 만족-충성도에서 유의적인 차이가 있다. 또한 전체적인 제약모형과 비 제약모형은 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다. 관계의 질이 좋은 집단은 거래 대상과의 사회적 유대 및 친밀한 관계를 통해 안정적이고 장기적인 거래를 지속시키려는 성향을 가진 집단이라고 할 수 있다. 이러한 집단 내에서는 상호간의 신뢰와 가치의 공유가 일어나기도 한다. 즉 고객의 관계몰입이 고객의 적극적인 참여나 고객화 된 편익에 의하여 형성되는 고객의 자아 동일시라고 한다.

<표 4-17> 관계의 질에 따른 χ^2 d 차이검증

Model	χ^2	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	p-value
Free 모형	1188.606	249	.974	.043		.000
제약모형1(절차 공정성-만족)	1189.174	250	.974	.043	.568	.000
제약모형2(보상 공정성-만족)	1189.174	250	.974	.043	3.669	.000
제약모형3(태도 공정성-만족)	1207.683	250	.974	.043	.568	.000
제약모형4(만족-충성도)	1207.683	250	.974	.044	19.077***	.000
제약모형5(모든 경로)	1224.767	253	.973	.044	36.162***	.000

*** p < .01 , ** p < .05.

(2) 전환비용 지각에 따른 조절효과 검증(H3-2, H4-2)

서비스 회복공정성이 만족과 충성도에 미치는 영향에서 전환비용이라는 조절 변수에 따라 조절효과를 가질 것이라는 가설3-2와 가설4-2를 검증하였다. 조절 변수로 사용되는 전환비용이라는 변수는 요인분석을 거친 후, ‘포인트나 마일리지 손실 우려’ ‘익숙해지는데 시간 필요’의 2가지 경제적 비용과 시간적 비용 변수를 사용하여 K-평균군집 분석에 의해 전환비용을 높게 지각하는 집단과 낮게 지각하는 집단으로 구분한 후 개별 모수 차이검증을 실시하였다. 이 분석법은 두 집단을 구분하고 두 집단에서 각각의 경로를 추정한 다음 모수가 차이가 나는지를 Z검증통계량을 가지고 차이를 살펴보는 방법이다.

<표 4-18> 전환비용에 따른 개별모수 차이검증

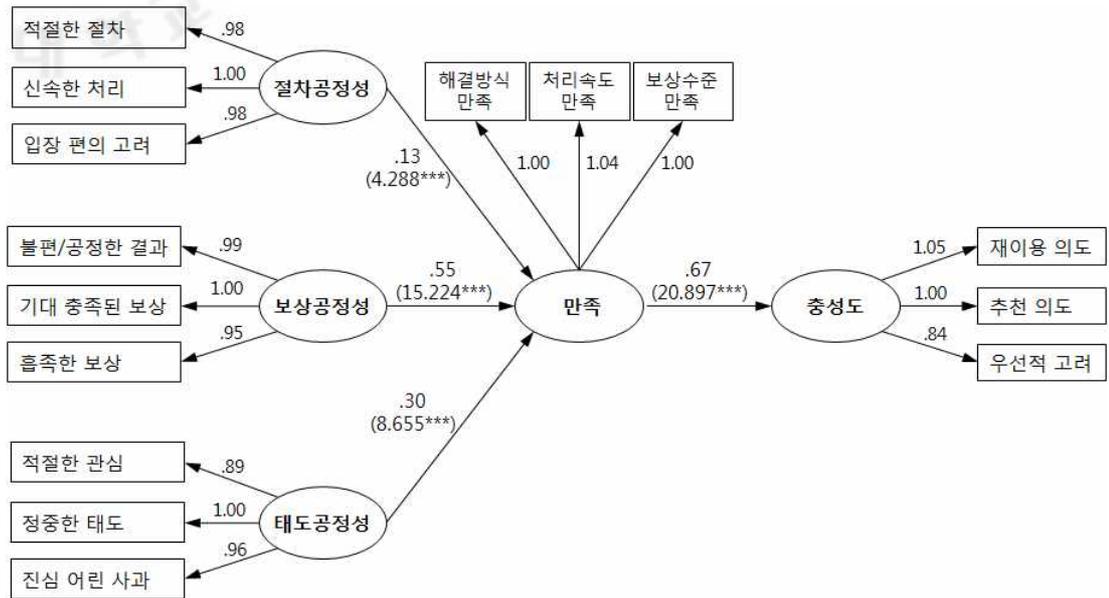
가설	경로	Z검증통계량	높은 전환비용		낮은 전환비용		판정
			경로계수 ^a	C. R.	경로계수 ^a	C. R.	
	절차 공정성-만족	-.306	.134	4.288***	.152	3.177	
H3-2	보상 공정성-만족	-2.266***	.554	15.224***	.706	12.476***	부분
	태도 공정성-만족	1.198	.295	8.655***	.229	5.294***	채택
H4-2	만족-충성도	-4.049***	.673	20.897***	.895	20.061***	

^a 비 표준화 추정치 *** p< .01 , ** p< .05.

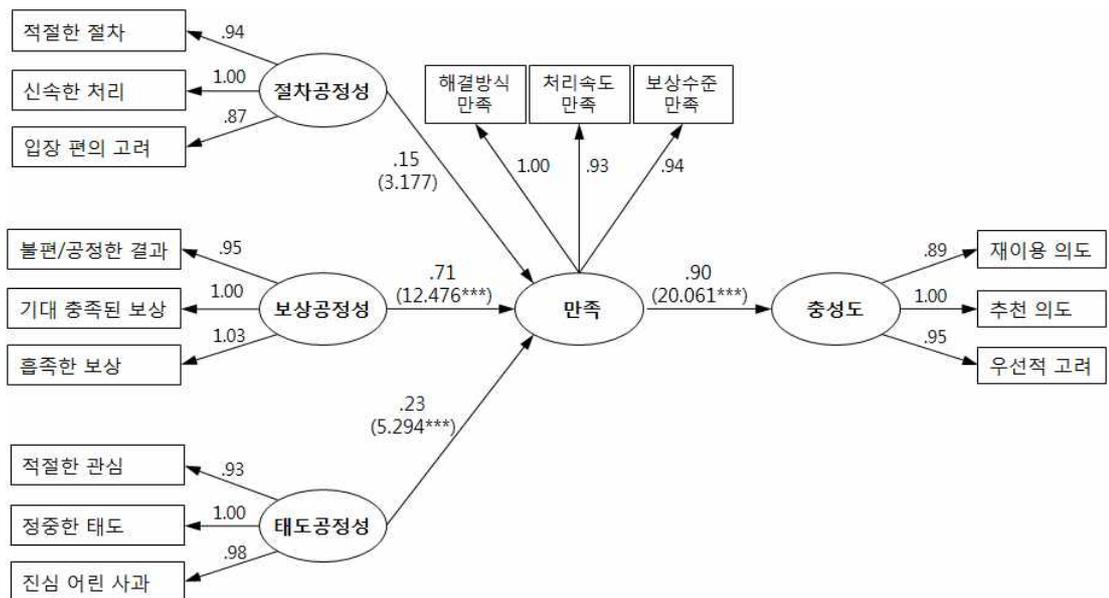
분석결과 두 집단모두 4개의 경로가 모두 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 전환비용을 높게 지각한 집단의 경우 보상, 태도 절차의 순서로 만족에 유의한 영향을 미치고 만족은 충성도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전환비용을 낮게 지각한 집단의 경우 경로계수에 있어서 절차 공정성이 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 보상 공정성이 만족에 미치는 영향에서 전환비용을 높게 지각한 집단과 그렇지 않은 집단에서는 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

<그림 4-3> 전환비용 지각에 따른 개별 모수 차이검증

(전환비용을 높게 지각하는 집단 N=543)



(전환비용을 낮게 지각하는 집단 N=466)



만족이 충성도에 미치는 영향에서 전환비용 자각 수준에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전환비용을 낮게 지각하는 집단의 고객의 경우 서비스 회복에 대한 공정성 지각으로 만족한 고객이 나타내는 충성도는 전환비용을 높게 지각한 집단에 비해 유의적 차이가 있다. 전환비용을 높이 지각하는 집단에 속한 고객은 보상의 중요성에 대해 인지하고 있으며 집단에 따라 보상 공정성이 만족에 미치는 영향이 다르며 만족했을 때 충성도를 보인다는 것이 통계적으로 유의한 수준으로 나타났다. 그러나 이 집단은 가격할인이나 판촉 추가 포인트 적립 등 경제적 이득에 민감하게 반응하는 집단이므로 경쟁업체가 더 많은 경제적 이득을 많이 제공한다고 하면 경쟁업체로의 전환이 일어날 수 있는 집단이다.

전환비용을 높이 인지한다는 것은 가격 민감도가 높다는 의미가 되므로 이 집단을 유지하기 위해서는 가격경쟁력 유지에 힘써야 한다. 즉 고품질의 서비스를 제공은 물론이고 가격 경쟁력 또한 우위를 유지해야 한다. 그러나 가격경쟁력 확보를 위한 품질 저하는 경영전략에 도움이 되지 못하며 결과적으로 수익성만이 악화되는 결과를 초래할 수도 있다. 그러므로 무조건적인 가격경쟁은 지양하여야 할 것이다. 특히 외식서비스는 원재료 민감도가 높아서 작은 원재료나 표준량의 변화를 고객이 민감하게 감지할 수 있으므로 주의하여야 한다.

<표 4-19> 전환비용에 따른 χ^2 차이검증

Model	χ^2	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	p-value
Free 모형	1212.888	249	.975	0.044		.000
계약모형1(절차 공정성-만족)	1214.297	250	.975	0.044	1.409	.000
계약모형2(보상 공정성-만족)	1217.782	250	.975	0.044	4.893**	.000
계약모형3(태도 공정성-만족)	1214.297	250	.975	0.044	1.409	.000
계약모형4(만족-충성도)	1229.815	250	.975	0.044	16.927***	.000
계약모형5(모든 경로)	1245.727	253	.974	0.044	32.839***	.000

*** p< .01 , ** p< .05.

(3) 대안 매력도에 따른 조절효과 검증(H3-3, H4-3)

서비스 회복공정성이 만족과 충성도에 미치는 영향에서 대안 매력도라는 조절 변수에 따라 조절효과를 가질 것이라는 가설 3-3과 가설 4-3을 검증하였다. 대안 매력도를 낮게 지각하는 집단과 높게 지각하는 집단으로 구분한 후 개별 모수 차이검증을 실시하였다. 이 분석법은 두 집단을 구분하고 두 집단에서 각각의 경로를 추정한 다음 모수가 차이가 나는지를 Z검증통계량을 가지고 차이를 살펴보는 방법이다.

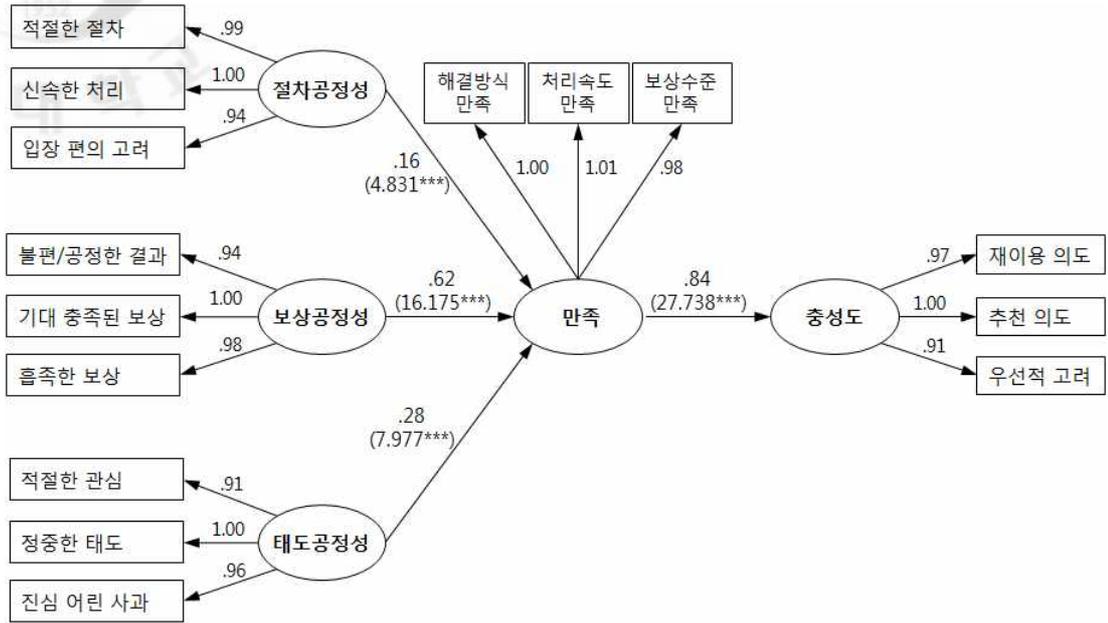
대안 매력도란 거래관계에서 특별한 불만이 없어도 타사의 대안이 더욱 매력적이기 때문에 전환이 이루어지는 경우를 말한다. 대안 매력도가 높을 경우 이러한 대안에 대한 선택은 기존 거래관계의 이탈 결정보다 먼저 이루어지며 소비자가 타 대안에 대한 지식이 많을 경우 더욱 빈번하게 일어나게 된다. 이러한 대안 매력도를 높이 인지하고 있는 집단의 경우에는 자사의 서비스 수준을 타사의 매력도에 대응시키고자 하는 노력이 필요하다. 이를 위해 지속적인 모니터링과 장기관계의 결속으로 대안에 대한 비교 가능성을 줄이고 전환 장벽을 높이는 것이 필요하다.

서비스 실패 후 회복공정성 지각에서 대안 매력도를 높게 지각하는 소비자 집단에서는 상대적으로 보상 공정성과 절차 공정성, 태도 공정성이 만족에 미치는 영향의 경로계수 차이가 낮은 대안의 집단에 비하여 크지 않았다. 이 집단의 소비자는 여러 가지 선택 가능한 대안과 타사의 보상수준에 대한 지식을 상대적으로 많이 가지고 있는 집단이기 때문에 각각의 공정성 차원이 만족에 곱고루 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

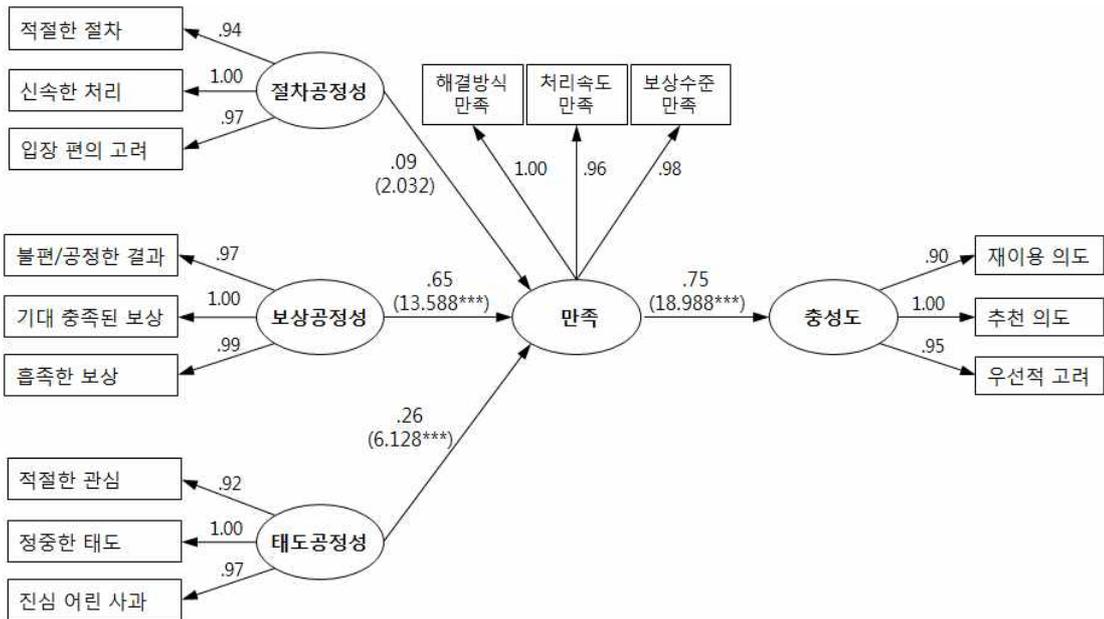
낮은 대안의 매력도 집단에서는 보상 공정성이 만족에 가장 큰 영향을 미치고 그 다음이 태도 공정성이었으며 절차 공정성은 유의한 영향을 미치지 않았다. 대안 매력도라는 변수를 기준으로 고객집단을 세분화 한다면 대안 매력도를 낮게 지각하는 집단은 서비스 회복 방안을 구축할 때 실리위주의 보상 공정성이 높게 인식될 수 있도록 회복시스템을 마련하여야 할 것이다.

<그림 4-4> 대안 매력도 개별 모수 차이검증

(대안 매력을 높게 지각하는 집단 N=542)



(대안 매력을 낮게 지각하는 집단 N=467)



<표 4-20> 대안 매력도에 따른 개별모수 차이검증

가설	경로	Z검증통계량	높은 대안 매력도		낮은 대안 매력도		판정
			경로계수 ^a	C. R.	경로계수 ^a	C. R.	
	절차 공정성-만족	1.350	.160	4.831***	.087	2.032	기각
H3-3	보상 공정성-만족	-.552	.617	16.175***	.651	13.588***	
	태도 공정성-만족	.276	.276	7.977***	.261	6.128***	
H4-3	만족-충성도	1.758	.841	27.738***	.753	18.988***	

a 비 표준화 추정치 *** p< .01 , ** p< .05

이와 같은 분석결과를 토대로 대안 매력도의 차이는 공정성 인식과 만족의 영향관계와 만족과 충성도의 영향관계에서 조절효과를 가지지 않는다는 것을 알 수 있다. 그러므로 대안 매력도에 따른 서비스 회복 방안 보다는 보상 공정성이나 태도 공정성, 절차 공정성이 만족에 미치는 영향이 유의한 영향을 미치고 있는 점에 주목하여 보상내용을 고객이 바라는 것으로 맞추어서 제공한다면 태도를 더 공손히 하여 만족을 제고시키고 이를 통한 충성도 유지에 노력하여야 하겠다.

<표 4-21> 대안 매력도에 따른 χ^2 d 차이검증

Model	χ^2	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	p-value
Free 모형	1257.843	249	.975	0.045		.000
제약모형1(절차 공정성-만족)	1257.918	250	.975	0.045	.075	.000
제약모형2(보상 공정성-만족)	1258.128	250	.975	0.045	.285	.000
제약모형3(태도 공정성-만족)	1257.918	250	.975	0.045	.075	.000
제약모형4(만족-충성도)	1260.923	250	.975	0.045	3.080	.000
제약모형5(모든 경로)	1245.727	253	.974	0.045	7.611	.000

*** p< .01 , ** p< .05.

(4) 대안 매력도와 외식 행동 특성 교차 분석

대안 매력도가 유의한 조절효과를 보이지 않았던 원인을 파악하기 위해 표본의 특성과 대안 매력도 집단의 교차분석을 해 보았다. 학력이나 월평균 가계소득, 거주 지역, 식사 목적은 대체 선택가능성인 대안 매력인지와 관련이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 단골인지 여부와 식당 형태와는 관련성이 있는 것으로 나타났다. 대안 매력도를 낮게 인지한 집단에 자신이 그 식당의 단골고객이라고 응답한 응답자가 많았고 단골 고객이 아니라고 응답한 응답자들은 매력 매력도를 높게 지각하는 집단에 더 많이 분포되어 있었다. 식당 형태에서는 일반 음식점 이용자가 호텔 레스토랑이나 패밀리 레스토랑 이용자보다 대안 매력을 높게 인지하고 있는 것으로 나타났다. 결과는 표 <4-23>에 제시하였다.

<4-22> 대안 매력도 차이에 대한 교차 분석

		대안 매력도 군집		전체	X ²	유의확률	
		낮은 집단	높은 집단				
단골여부	단골이다	빈도	197	169	366	13.139	.000***
		전체	19.5%	16.7%	36.3%		
	아니다.	빈도	270	373	643		
		전체	26.8%	37.0%	63.7%		
식당형태	패밀리 레스토랑	빈도	97	77	174	7.598	.055*
		전체	9.6%	7.6%	17.2%		
	호텔 레스토랑	빈도	8	10	18		
		전체	.8%	1.0%	1.8%		
	일반 음식점	빈도	343	430	773		
		전체	34.0%	42.6%	76.6%		
	기타	빈도	19	25	44		
		전체	1.9%	2.5%	4.4%		
전체	빈도	467	542	1009			
	전체	46.3%	53.7%	100.0%			

*** p< .01 , ** p< .05

4. 분석결과의 요약 및 시사점

본 연구는 외식서비스 실패를 경험한 소비자가 서비스 회복과정에서 만족과 충성도에 미치는 영향관계를 검증하고 조절 변수로서 전환 장벽의 관계를 살펴 보기 위해서 설계되었다. 이를 위해 전국의 외식소비자를 대상으로 외식서비스 실패사건을 수집하여 1059개의 유효 표본을 확보하였다. 이를 토대로 공정성 인식과 만족, 전환 장벽에 관한 실증분석을 실시하였다.

또한 공정성 이론에 대해 탐색적, 확인적 요인 도출을 하였으며 전환 장벽을 요인 분석한 결과 하위 요인으로 관계의 질과 전환비용, 대안 매력도를 추출하였다. 이러한 분석을 통해 실제 외식서비스 실패사건 후 회복 조치가 만족과 충성도를 확보하기 위한 자료로 활용할 수 있도록 영향관계를 확인하였으며 이들 변수사이에서 조절효과를 나타내는 조절변수의 존재를 확인하였다.

분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 요인분석을 통하여 공정성의 세 가지 요인이 추출되었다. 처음 탐색적 분석에서 추출되었던 각 요인의 4개의 변수는 확인적 분석과정에서 한 개 변수씩 제거되어 각각 세 개의 변수로 구성되었으며 변수의 내용을 포괄하고 외식서비스 회복공정성에 적합하게 절차 공정성, 보상 공정성, 태도 공정성으로 명명하였다. 만족과 충성도는 각각 한 개의 요인으로 도출되었다. 이 세 개의 공정성 요인이 만족에 유의한 영향을 미치고 있었으며 보상 공정성>태도 공정성>절차 공정성의 순으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 만족이 충성도에 미치는 영향관계에서는 적절한 회복행동으로 고객이 회복에 대해 만족하였다면 재방문이나 추천, 다음번 외식 시 우선적 고려와 같은 행동적 충성도에 매우 밀접한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러므로 적절하게 회복된 서비스 실패는 외식기업에게 고객을 유지하고 수익성을 담보할 수 있는 기회로 활용할 수 있음을 보여주었다.

셋째, 전환 장벽의 경우에는 최초 설문 구성에는 열 세개의 변수로 구성하였으나 탐색적 요인 분석과 신뢰도 분석, 확인적 요인 분석과정을 거치면서 전환비용에 해당하는 변수가 세 개가 제거되고 관계의 질 한 개, 대안 매력도에서 한 개

의 변수가 제거됨으로서 많은 정보의 손실을 가져왔다.

넷째, 전환비용에 관한 선행연구에서 이루어졌던 변수들이 외식서비스의 경우 기술적으로 복잡하거나(ex:금융) 학습시간이 많이 필요하지 않으며(ex:IT 분야), 전환 시 마일리지 불이익(ex:항공사) 등이 다른 서비스와는 다르게 작용한다는 것을 실증적으로 보여주었고 이와 같은 결과를 토대로 서비스 회 복시에 같은 서비스 업종이라 하더라도 외식서비스에 맞는 전략을 세워야 할 필요성이 제기 되었다.

다섯째, 전환 장벽 중 관계의 질 문제에 관한 분석결과를 보면 최근에는 과거나 현재의 고객들과의 개인적인 관계구축에 관심이 모아지고 있다. 새로운 고객 수요창출 보다는 기존의 고객의 재방문 하도록 유도하는 것이 비용측면에서 적게 든다는 것을 알 있다. 이러한 고객과의 장기적 관계의 구축 및 유지는 고객을 수적인 의미보다는 1회 구매 비용은 적지만 구매빈도가 매우 높아 고객생애가치(Lifetime Value:LV)에 주목해야 하는 외식서비스의 경우 더욱 중요한 부분이다. 그러한 맥락에서 고객과의 관계의 질에 따른 서비스 충성도 유지는 매우 중요한 부분이다. 관계의 질이 좋은 집단의 고객은 서비스 실패에 대해 보다 관용적이며 만족이 충성도에 미치는 영향이 관계의 질이 나쁜 집단과 경로계수에서 유의적인 차이가 있었다. 관계의 질이 공고하지 않은 집단에서는 보상수준이 곧 만족에 영향을 미치고 이 만족이 충성도로 이어지는 데 반해 관계의 질이 좋은 집단에서는 신뢰와 그동안 구축된 관계 자산으로 인하여 보상과 함께 태도 공정성이 만족에 영향을 미치고 이 만족은 충성도 형성에 보다 덜 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 서비스 실패에 대한 회복행동 외에도 다른 요소에도 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉 고객과 장기적 관계가 잘 구축되어 있다면 서비스 회복행동에서 한 번의 잘못된 실수로 고객을 잃게 되거나 하지는 않는다는 의미로 외식 기업에 시사하는 바가 매우 크다.

여섯째, 대안 매력도의 경우에는 외식서비스 회복 행동에서 집단 간 수준의 차이에 따른 통계적으로 유의적인 차이는 나타나지 않았다. 대안 매력도가 낮은 집단과 높은 집단에서 모두 회복공정성은 만족에 영향을 미치고 만족은 충성도에 영향을 미치지만 대안 매력도 수준이 만족과 충성도에 미치는 영향력의 크기를 조절하지는 않는 것으로 나타났다. 거주지역이나 학력, 소득수준, 성별 등 인구통

계학적이나 외식 행태에 따른 대안 매력도의 교차 분석 결과 단골여부와 음식점 형태와는 관련이 있는 것으로 나타났다. 대안 매력도를 낮게 지각하는 집단은 단골고객이라고 응답한 경우가 많았고 음식점 형태에서는 일반음식점 이용자들이 대안 매력도가 높은 집단에 더 많이 분포하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서 설정한 가설인 대안 매력도가 회복공정성이 만족에 미치는 영향을 조절한다는 가설은 기각되었다.

<표 4-23> 가설검증 결과 요약

가설	내용	경로	가설 채택여부
H1	영향관계 검증	절차 공정성→만족 ○	채택
		보상 공정성→만족 ○	
		태도 공정성→만족 ○	
H2	영향관계 검증	만족→충성도 ○	채택
H3-1	관계의 질 조절효과 검증	절차 공정성→만족 ×	부분채택
		보상 공정성→만족 ○	
		태도 공정성→만족 ×	
H3-2	전환비용 조절효과 검증	절차 공정성→만족 ×	부분채택
		보상 공정성→만족 ○	
		태도 공정성→만족 ×	
H3-3	대안 매력도 조절효과 검증	절차 공정성→만족 ×	기각
		보상 공정성→만족 ×	
		태도 공정성→만족 ×	
H4-1	관계의 질 조절효과 검증	만족→충성도 ○	채택
H4-2	전환비용 조절효과 검증	만족→충성도 ○	채택
H4-3	대안 매력도 조절효과 검증	만족→충성도 ×	기각

V. 결 론

1. 연구의 요약 및 시사점

서비스 실패 후, 서비스 회복이 성공적으로 이루어져서 고객이 자신이 경험한 서비스 실패에 대한 기업의 서비스 회복 대응이 공평(fairness)하고 공정(justice)하게 다루어 졌다고 지각할 경우 고객의 만족과 충성도는 증가하는 것으로 검증되었다. 기업의 서비스 회복 대응은 고객의 충성도를 더 높이기도 하고(회복 역설) 서비스 제공자를 전환하게 하기도 한다. 그러나 지금까지의 연구는 이러한 서비스회복 과정에서 영향 관계만을 설정하였고 일련의 과정 밖에 존재하면서 회복대응의 효과를 더 높이기도 하고 낮추기도 하는 조절적 변수에 대한 연구는 상대적으로 미흡하였다. 이런 필요에 부응하여 본 연구는 외식서비스 실패와 회복과정에서 전환 장벽의 역할을 검증하고자 하였다. 연구 결과는 학술적인 시사점과 실무적 시사점을 모두 포함하고 있다.

학술적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 무엇보다도 가장 주요한 학문적 시사점은 전환 장벽의 조절효과를 검증하였다는 점이다. 서비스 회복공정성과 만족과 충성도의 영향관계에서 전환 장벽이 조절변수로 작용하고 있음이 실증적으로 검증되었다. 이로써 외식소비자 행동이론에서 전환 장벽이 충성도에 영향을 미치는 독립변수로서의 역할과 조절변수의 역할 검증에 관한 문제에서 이 연구는 조절변수의 역할을 실증분석을 통하여 검증하였다. 회복 대응에 대한 공정성 지각과 만족, 충성도의 영향관계 외부에 존재하는 변수로서 조절적 역할을 행함으로써 기존의 단순한 만족-충성도의 선형 관계로는 파악할 수 없었던 기업과 고객관계의 특성을 설명할 수 있는 이론적 토대가 마련되었다.

둘째, 한국의 외식소비자 전체를 모집단으로 전국 인구비례에 의한 표본추출 방법을 사용하여 일정지역에 국한된 결과가 아닌 한국의 전체 소비자의 외식서

비스 실패와 회복에 대한 자료를 반영하였다는 점이다.

셋째, 결정적 사건 기법을 외식 서비스 분야에 이용하여 수집된 결과로부터 실질적인 서비스 실패 유형과 회복정도를 파악할 수 있었다. 그동안의 서비스 실패 연구에서 많이 사용되던 시나리오 기법을 사용한 연구에 비하여 사건이 다양하고 심각성이나 실패의 통제가능성에 대한 인식 수준이 서로 다른 여러 사건이 조사의 표본으로 이용됨으로써 실제 시장의 상황이 많이 반영된 연구가 이루어졌다는 점이다.

넷째, 서비스 회복공정성과 고객태도의 구조적 관계를 파악하는 구조모형인 회복에 대한 공정성지각→만족→충성도 모형이 좋은 적합을 보여주었다는 점이다. 외식서비스에서는 다양한 서비스 실패 종류와 회복노력이나 심각성의 여부에 상관없이, 회복공정성의 세 가지 차원-절차, 보상, 태도 공정성- 모형은 만족을 통한 충성도에 유의한 정(+)영향을 미친다고 해석할 수 있다. 세 공정성 차원간의 크기 차이는 보상>태도>절차 공정성의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 태도 공정성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 연구결과가 나왔던 Karatepe(2006)의 연구는 호텔을 대상으로 한 연구로서 태도 공정성(0.45^{***})>절차 공정성(0.26^{***})>보상 공정성(0.20^{***})의 순으로 영향력의 크기가 나타났고, 하용규·강상묵(2007)도 호텔 레스토랑을 대상으로 한 연구에서 태도 공정성(0.480^{***})>보상 공정성(0.302^{***})순서였고 절차 공정성(0.076)은 통계적으로 유의하지 않은 결과를 보여줌으로서 본 연구의 보상>태도>절차 순서와는 상이한 결과를 보여주었다.

정현영(2009)은 국내 패밀리 레스토랑의 연구 결과에서 보상(0.525^{***})>태도(0.371^{***})>절차(0.357^{***})의 순으로 만족에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 항공사 서비스 실패를 연구한 조영신(2007)의 연구는 보상(0.693^{***})>태도(0.194^{***})>절차(0.076^{**})의 영향관계를 보였고, 이영란·조문수(2011)의 외식서비스 연구는 보상(0.578^{***})>태도(0.330^{***})의 순으로 나타났으며 절차 공정성(0.077)은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

결론적으로 회복공정성 지각의 만족에 대한 영향은 호텔이용과 관련한 서비스의 경우에는 태도 공정성 지각이 가장 큰 영향을 미치고 국내 외식서비스의 경우에는 보상 공정성이 가장 영향을 많이 미치는 공통된 결과가 도출되었다. 반면에 절차 공정성은 가장 적은 영향관계를 보이거나 유의하지 않은 영향관계를 보

여주었다.

다섯째, 기존의 다른 서비스 산업 분야에서 전환비용 측정 변수로 검증되었던 변수 중 많은 부분이 외식서비스에서는 신뢰도와 타당도를 담보하지 못하는 것으로 나타나 이에 대한 이론적 정립과 탐색적 연구를 통한 측정척도 개발에 대한 문제를 제기하였다. 타 서비스 업종의 이론적 고찰을 통해 열 세 개의 변수를 선정하였지만 외식서비스에 실증적으로 적용하는 과정에서 다섯 개가 제거(제거율:약 40%)되었다. 아직 밝혀지지 않은 새로운 변수를 검토해 보아야 할 것이다.

여섯째, 관광, 호텔 산업과 더불어 환대산업의 한 부분을 차지하고 있는 외식서비스 산업에 대한 연구 진행 중 외식서비스 뿐만 아니라 다른 환대산업의 전 범 위적 공동 연구의 필요성이 제기되었다. 수집된 결정적 사건내용 중 거주지역이 아닌 관광 상황에서의 외식활동에 대한 사건이 수집되었다. 거주지역내의 일상적 외식활동과 관광상황이라는 상황모형제 대한 유사점과 차이점을 고찰하여 관광 학 분야에 적용시켜 보려는 시도를 해야 할 것으로 필요성이 제기되었다.

실무적 시사점은 다음과 같다.

고객 개개인이 인지하고 있는 전환 장벽을 조절적 개념으로 도입하여 관계의 질과 전환비용, 대안 매력도로 구분하여 연구하였다. 이 개념에 대한 요인추출 결과 전환비용 인식이 외식서비스의 경우 탐색비용이나 매물비용, 학습비용은 유 의한 요인으로 추출되지 않았으며 포인트나 마일리지적립 등의 경제적 혜택 상 실비용과 시간비용만이 전환비용을 구성하는 것으로 나타났다. 대안 매력도의 구 성변수로는 더 나은 혜택을 제공해 줄 것 같은 식당의 존재와 이미지가 더 좋은 곳, 내 입맛에 더 맞는 음식점의 존재가 하나의 요인을 구성하였다. 이러한 고찰 을 통하여 외식서비스 기업이 구축할 수 있는 전환 장벽은 어떤 것이 있으며 이 를 활용하여 서비스 회복에서 어떤 전략을 수립하는 것이 도움이 될지 파악할 수 있었다.

외식 소비자를 전환 장벽에 따라 두 개의 군집으로 나누어 각각의 공정성 인 식이 만족에 미치는 영향과 만족이 충성도에 미치는 영향의 모수차이를 비교하 였으며 집단 간 차이가 있는지 χ^2 d 검증도 실시하였다. 검증결과 다음과 같은 사 실을 확인하였다.

첫째, 외식서비스 회복공정성이 만족에 미치는 영향은 보상 공정성이 가장 많

은 영향을 미치고 태도 공정성, 절차 공정성 순으로 나타났다. 즉 서비스 회복에서 고객은 불평을 통해 받은 결과(outcome)인 보상 공정성에서 가장 크게 만족하며 처리과정에서 느낀 태도 공정성이 그 다음이고, 불평처리 절차나 규칙, 적시성으로 표현되는 절차 공정성은 만족에 가장 적은 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 절차 공정성 인식의 경우 외식서비스 고객은 서비스 실패사건에서 보상 공정성이나 태도 공정정보보다 상대적으로 자신이 제기한 불평이 다루어지는 절차가 기대했던 것보다 간소하게 인지되었다는 의미로 해석할 수 있을 것이다. 이는 은행이나 항공사, 호텔 보다 외식기업의 조직체계가 단순하며 반응시간이 빠르고 직원간의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지고 있다고 볼 수 있으며 서비스 실패에 대한 처리 매뉴얼이 확립되어 있다는 의미로 해석할 수 있을 것이다.

둘째, 만족이 충성도에 미치는 영향은 매우 높은 것으로 검증되었다. 즉 세 가지 공정성 인식을 통하여 실패사건에 대한 원만한 회복조치로 고객이 만족하였다면 고객은 충성도를 보이는 것으로 확인되었다. 경로계수가 .80이라는 수치가 추정되어 서비스 회복 행동에 대한 만족과 충성도는 강한 선형관계에 있음을 고찰하였다.

셋째, 전환 장벽의 관계의 질, 전환비용, 대안 매력도의 조절효과를 탐구한 결과 만족이 충성도에 미치는 영향관계에서 유의한 관계의 질과 전환비용이 유의한 조절적 작용을 하는 것으로 확인되었다.

넷째, 전환 장벽 중 기업과 고객 관계의 질이 좋다고 응답한 집단에서는 관계의 질이 나쁘다고 응답한 집단에 비해 만족이 충성도에 미치는 영향이 통계적으로 유의한 수준에서 낮게 나타났다. 이는 서비스 회복 후 만족이 충성도와의 선형성을 덜 갖는 것으로 해석할 수 있다. 관계의 질이 좋은 집단의 특성은 스스로가 개별 맞춤형 서비스 제공받고 있다고 느끼며, 해당 기업을 신뢰할 만한 기업이라고 인지하고 있는 것이다. 이 집단에 속한 고객은 서비스 회복 행동자체가 전체 충성도에 미치는 영향이 관계의 질이 나쁜 집단보다 낮았다.

다섯째, 전환비용의 경우에도 전환비용을 높게 지각한 집단의 만족이 충성도에 대한 영향력이 낮은 전환비용 집단보다 낮게 나타났다. 높은 전환비용을 지각하고 있는 집단은 서비스 실패사건에 대한 회복이 즉각적인 충성도 유지나 전환결정의 대상으로 고려되지 않는다는 것을 알 수 있다. 즉 외식 기업이 충성고객을

확보하여 수익성을 담보하고자 한다면 전환비용을 높이 인지하도록 포인트 적립이나 단골고객 할인제도 프로그램을 활성화 시켜야 한다고 해석할 수 있을 것이다. 또한 서비스 실패가 일어나기 이전에 고객 관계의 질을 향상시켜서 관계자산 구축에 노력하여야 하며 서비스 실패 사건에 일어났다면 회복에 대한 보상 수준을 고객의 기대 수준에 맞추어 높이 설정하고 태도를 공손히 하여 처리해야 한다.

여섯째, 대안 매력도는 만족과 충성도에 미치는 영향력의 크기를 조절하지는 않지만, 높은 집단과 낮은 집단의 회복공정성은 만족에 영향을 미치고 만족은 충성도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 대안 매력도는 서비스 실패사건에 대해 집단간 유의적인 차이를 보이지 않았다 그러나 두 집단모두에서 서비스 회복이 만족에 미치는 영향은 유의하게 나타났으므로 경쟁사와의 과열된 경쟁 구도보다는 자사의 품질 향상이라는 품질경영과 관계마케팅 개발을 통한 구조적 유대(structural bonds)가 강화되도록 노력하여야 하겠다.

2. 연구의 한계와 제언

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 외식서비스 전체를 서비스 실패와 회복공정성 인식 대상으로 연구를 진행했기 때문에 업종에 따른 특성이 반영되지를 못하였다. 일반 음식점과 호텔 레스토랑의 경우 대안 매력도가 다를 수 있다는 점에 주목하여 향후 연구에서는 업종을 세분화하여 특정 업종에 대한 연구가 이루어지는 것이 바람직할 것으로 여겨진다.

둘째, 외식서비스 전환행동이나 유지에 대한 선행연구가 많이 부족하다는 것을 알 수 있었다. 외식서비스에 특화되어 있지 않은 일반적 서비스 전환 장벽에 관한 변수를 외식서비스에 적용하여서 연구를 진행하다보니 내용이 외식서비스에 적합하지 않은 부분이 있어 많은 변수가 제거되었다. 특히 전환비용에 관해서는 변수의 많은 부분이 유의하지 않은 결과를 보여줌으로서 향후 이 부분에 대한

이론 도출이나 변수의 정제과정이 필요하리라 사료된다.

셋째, 연구방법에 있어 지금까지 많이 연구되지 않았던 결정적 사건기법(CIT)을 도입하여 가능한 한 실제 서비스 현장의 목소리를 담아내고자 노력하였으나 시나리오 기법의 조작적이고 정제된 방법에 비해 개별화되어 있고 특수적인 상황이 많아 자료를 정리하고 개념화하는 일반화에 어려움이 많았다. 결정적 사건기법을 이용한 후속 연구자들은 표본의 수를 적정수준으로 제한하는 것이 연구자가 연구결과 도출에 도움이 되리라고 생각한다.

넷째, 외식 서비스 실패 상황을 상황모형으로 설정하지 못한 점이 연구의 제한점으로 남는다. 외식서비스는 거주지에서 뿐만 아니라 관광 활동 중에도 없어서는 안 될 필수 불가결의 요소이므로 관광학도의 관점에서 두 상황의 차이점이나 유사점을 고찰해 본다면 의미 있는 결과를 도출 할 수도 있을 것이다.

향후 이러한 문제가 보완된 연구가 지속적으로 이루어져 외식서비스 분야 뿐 아니라 광범위한 환대산업 전반에 걸친 검증이 이루어져 관광산업과 외식서비스 산업이 더욱 발전하기를 기대한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 김영화(2005). CIT를 이용한 외식업의 서비스 실패 유형별 회복 공정성이 고객의 부정적 감정과 충성도에 미치는 영향. 『관광레저연구』, 17(4), pp. 221-240.
- 김영화(2005). 서비스 실패의 심각성이 고객의 회복 공정성 지각, 감정반응 및 충성도에 미치는 영향: 외식업을 대상으로. 『관광학연구』, 29(2), pp. 383-402.
- 김현경·박소연·이문규·이동진(2004). 서비스 신뢰와 충성도의 결정요인 및 발달과정에 관한 정성적 분석. 『마케팅연구』, 19(4). pp. 1-33.
- 김현철·구지은·정병웅(2009). 서비스 회복 노력, 서비스 회복 만족, 관계품질 및 점포 충성도 간의 구조적 관계. 『관광연구』, 24(3). pp. 395-417.
- 김홍범·김태구(2003). 호텔의 서비스회복에 대한 공정성지각이 고객의 자발적 파트너십에 미치는 영향. 『관광학 연구』, 27(1), pp. 121-139.
- 류철·하용규·이미향(2007). 호텔 레스토랑 관계의 깊이와 고객화의 수준이 서비스 회복과 고객 만족의 관계에 미치는 조절효과 『호텔관광연구』. 25. pp. 131-145.
- 서문식·오창호(2006) 서비스 실패의 심각성과 서비스 회복 공정성 지각에 관한 연구. 『관광학 연구』, 30(5), pp. 219-240.
- 안광호·임병훈(2006). 『마케팅 조사 원론』. 서울: 학현사.
- 안우규(2002) 호텔 레스토랑의 관계혜택이 고객 충성도에 미치는 영향. 『마케팅 과학 연구』, 2. pp. 117-142.
- 윤성욱·황경미(2004). 서비스복구 형태가 고객관계에 미치는 영향: 음식점을 대상으로 한 CIT 접근. 『소비자학연구』, 15(1), pp. 135-158.
- 윤한성·배상욱(2010). 고객만족과 고객충성도 간의 관계-비선형성과 전환장벽의

- 조절효과. 『마케팅관리연구』, 15(2). pp. 71-92.
- 이동선(2009). 항공사 서비스 회복 공정성과 신뢰도의 관계에서 관계 마케팅요인의 조절 효과 연구. 『관광경영학연구』, 38, pp. 95-119.
- 이명식(2009). 서비스 복구 및 관계품질이 고객 로열티에 미치는 영향: 고객 접촉 형태의 조절효과를 중심으로. 『서비스경영학회지』, 10(3), pp. 1-32.
- 이승현(2005). 『레스토랑의 서비스 불공정성이 고객 불량행동의도와 부정적 구전에 미치는 영향』, 세종대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이영란·조문수(2011). 외식서비스 실패 상황의 회복 공정성 인식이 만족, 사후행동의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 35(8). pp. 163-182
- 이유재(2000). 고객 만족 연구에 관한 종합적 고찰. 『소비자학 연구』, 11(2). pp. 139-166.
- 이유재(2004). 『서비스마케팅』. 제3판. 서울:학현사.
- 이유재·공태식(2004). 서비스 공정성이 고객 불량행동에 미치는 영향에 관한 연구: 부정적 감정과 고객몰입의 매개효과. 『마케팅연구』, 19(4). pp. 185-210.
- 이유재·이청립(2007). 고객만족이 기업만족에 미치는 영향에 있어서 고객 충성도 변수의 역할. 『마케팅 연구』, 22(1). pp. 85-113.
- 이정실(2009). 고객가치, 고객만족과 충성도의 관계에서 전환장벽의 조절 효과. 『관광 연구저널』, 23(2). pp. 77-99.
- 이종환·이수형·양희진(2006). 회복공정성과 만족의 관계에서 관계 마케팅요인의 조절효과. 『경영연구』, 21(2). pp. 233-261.
- 이형룡·김영화(2005). 외식업의 서비스 실패에 대한 회복 고객의 감정반응 및 구매의도에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 14(2). pp. 293-314.
- 이화인. (2006). 환대산업에 있어서의 만족 유형별 형성경로 및 후속 행동의도. 『관광학연구』, 30(1). pp. 337-358.
- 장형섭·안운석(2007). 기업의 서비스 회복 노력에 대한 고객의 지각된 공정성과 구매후행동과의 관계: 개인적 상황요인의 조절효과. 『서비스경영학회지』, 8(1). pp. 3-31.
- 정덕화(2009). 미용실 이용고객의 지각된 공정성이 긍정적 감정반응과 서비스회

- 복 만족에 미치는 역할: 관여수준의 조절효과. 『마케팅 논집』, 17(1). pp. 233-261.
- 정현영(2001). 서비스회복의 공정성인지가 고객만족과 구매 후 행동의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광서비스연구』, 1(1). pp. 261-293.
- 정현영·이상미(2010). 서비스 실패의 회복과정에서 인지되는 공정성이 감정과 구전의도에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 13(5). pp. 277-295.
- 조광행(1997). 『소매업에서의 고객만족 및 전환 장벽이 점포 애호도에 미치는 영향에 관한 연구』, 서강대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 조선배(2009). 서비스실패 후 회복노력수준이 고객의 부정적 감정반응에 미치는 영향: 호텔레스토랑과 패밀리레스토랑 이용고객을 중심으로. 『서비스경영학회지』, 10(1). pp. 23-43.
- 하용규·강상목(2007). 호텔레스토랑 고객의 감성이 서비스회복과 고객 만족의 관계에 미치는 조절효과 『관광경영학연구』, 33. pp. 149-168.
- 황용철(2010). 의료서비스 회복에서 지각된 공정성과 긍정적 감정, 재방문의도의 관계: 관계품질의 조절효과. 『소비문화연구』, 13(2). pp. 27-43.

2. 국외문헌

- Anderson, J. C. & Narus A. (1998), Business Marketing: Under What Customer Value, *Harvard Business Review*, (Nov-Dec). reprint no. 98601. pp. 1-22.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice. *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-423.
- Andreassen, T. W. (2000) Antecedents to satisfaction with service recovery. *European journal of marketing*, 34(1/2) pp. 156-175.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H. & Walters, R. G. (1993) The Effects of Perceived Justice on Complainants. Negative Word of-Mouth Behavior

- and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing*, 69, pp. 399-428.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), pp. 185-210.
- Bolton, R. N. & Bronkhorst, T. M. (1995). The relationship between customer complaints to the firm and subsequent exit behavior. Advances in consumer research. *Association for Consumer Research*, 22, pp. 94-94.
- Burnham, T. A., Frels, J. K. & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs:a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp. 109-126.
- Chang, Y. W. & Chang Y. H. (2010). "Does service recovery affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services." *Journal of Air Transport Management*. 16(6). pp. 340-342.
- Chebat, J. C. & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of business research*, 58(5). pp. 664-673.
- Chell, E. & Pittaway, L.(1998). A Study of Entrepreneurship in the Restaurant Cafe Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), pp. 23-32.
- Chung, B. & Hoffman, K. D. (1998). Critical Incidents: Service Failures That Matter Most. *Cornell University Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), pp. 66-71.
- Clark, M. A. & Wood, R. C. (1999) Consumer loyalty in the restaurant industry: a preliminary exploration of the issues, *British Food Journal*. 101 (4). pp. 317 - 326.
- Clemmer, E. C. & Schneider, B. (1996). Fair service. *Advances in services marketing and management*, 5. pp. 109-126.
- Colagate, M. & Lang, B. (2001). Switching Barriers in Consumer Markets and

- Investigation of the Financial Service Industry. *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), pp. 332-347.
- Conlon, D. E. & Murray, N. M. (1996). Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The role of explanations. *The Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 1040-1056.
- Czepiel, J. A. & Gilmore, R. (1987). Exploring the Concept of Loyalty in Services" in *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, C. Congram, J. A. Czepiel & J. Shanahan, eds. Chicago: *American Marketing Association*.
- DeRuyter, K. & Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: a cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), pp. 91-108.
- DeWitt, T., Nguyen, D. T., & Marshall, R. (2008). Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery. *Journal of Service Research*, 10(3), pp. 269-281.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(Spring), pp. 99-113.
- Gilly, M. C. & Gelb B. D. (1982). Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. *The Journal of consumer research*, 9(3), pp. 323-328.
- Goodwin, C. & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of business research*, 25(2), pp. 149-163.
- Greenberg J. & McCarty, C. L. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: a new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal*, 41(8), pp. 580-586.
- Gremler, D. D. (1995). *The Effect of Satisfaction, Switching Costs and Interpersonal Bonds on Service Loyalty*, Doctorial Dissertation of

Arizona State University.

- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1). pp. 65-89.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. & Tsiros M. (2008). The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery. *Journal of Retailing*. 84(4). pp. 424-434.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of business*, 9. pp. 10-13.
- Gronroos C. (2007). The Nature of services and service consumption, and its marketing consequences. chapter 3. pp. 51-70. *Service Management and Marketing*. 3rd edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J.(1998). Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2). pp. 101-114.
- Ha, J. and Jang S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management* 28(3). pp. 319-327.
- Han, H., Back, K. J., & Kim, Y. H. (2011). A multidimensional scale of switching barriers in the full-service restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 52(1). pp. 54-63.
- Hart, C. W. L. Heskett, J. L. & Sasser Jr. W. E. (1990), The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 68(4). pp. 148-156
- Hoffman, K. Kelley, S. & Rotalsky, H. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2). pp. 49-61.
- Hoffman, K. D. & Kelly S. W. (2000). Perceived justice needs and recovery evaluation: A contingency approach. *European Journal of Marketing*. 34(3). pp. 418-32.
- Holloway, B. B. & Beatty, S. E. (2003). Service failure in online retailing.

Journal of Service Research, 6(1), pp. 92-105.

Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), pp. 53-71.

Johnston, T. C. & Hewa, M. A. (1997). Fixing service failures. *Industrial Marketing Management*. 26(5). pp. 467-473.

Jones M. A. (1998). Satisfaction and repurchase intentions in the service industry: The moderating influence of switching barriers. University of Alabama.

Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. & Beatty, S. E.(2000) Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journal of retailing*, 76(2). pp. 259-274.

Jones, T. O. & Sasser Jr. W. E. (1995). "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, 73(6). pp. 1-15.

Karatepe. O. M. (2006) Customer complaints and organizational responses:the effect of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty, *Hospitality Management*. 25. pp. 69-90.

Kau, A. H., Wan, E. & Loh Y. (2006). "The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants", *Journal of Services Marketing*, 20(2). pp. 101-111.

Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *The Journal of Marketing*, 59(2). pp. 71-82.

Kelly, S., Hoffman, K., & Davis, M. (1993). Antecedents to Customer Expectations for Service Recoveries. *Journal of Retailing*, 69. pp. 52-61.

Kim, T., Kim, W. G. & Kim, H.(2009). The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels. *Tourism Management*. 30(1). pp. 51-62.

Lee, J., Lee, J. & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France.

- Journal of Services Marketing, 15(1). pp. 35-48.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92(2). pp. 475-489.
- Mattila, A. (2001). The impact of product category risk on service satisfaction evaluations. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1). pp. 29-43.
- Maxham III, J. & Netemeyer R. (2002). A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. *The Journal of Marketing* 66(4). pp. 57-71.
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of business research*, 54(1). pp. 11-24.
- McCull-Kennedy, J. R. & Sparks. B. A. (2003). Application of fairness theory to service failures and service recovery. *Journal of Service Research*, 5(3). pp. 251-266.
- McCullough, M. A. (2000). The Effect of Perceived Justice and Attributions Regarding Service Failure and Recovery on Post-Recovery Customer Satisfaction and Service Quality Attitudes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(4). pp. 423-447.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3). pp. 626-637.
- Michael S. & Meuter, M. L. (2008) The service recovery paradox: true but overrated?, *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4). pp. 441-457.
- Mittal, B. & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3). pp. 177-194.

- Mohr, L. A. & Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3). pp. 239-252.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 54(July). pp. 20-38.
- Oh, H. (2003). Reexamining recovery paradox effects and impact ranges of service failure and recovery. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, pp. 402-417.
- Ok, C. Back K. & Shanklin C. W.(2005). Modeling Roles of Service Recovery Strategy: A Relationship-Focused View. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 29(4). pp. 484-507.
- Oliver R. L. (1997). Effects of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluation: An alternative Interpretation. *Journal fo Applied Psychology*. 62(4). pp. 480-486.
- Palmer A., Beggs. R. & Kewon-McMullan. C. (2000) Equity and repurchase intention following service failure. *Journal of Service Marketing*. 14(6). pp. 513-528.
- Palmer, A., Beggs, R. & Keown, M .C (2002), Equity and Repurchase Intention Following Service Failure. *Journal of Service Marketing*, 14(6). pp. 513-528
- Park, J. Y. & Yoo, J. N. (2001). Critical Incident Technique as a Qualitative Research Method in Tourism Research. *Korean Journal of Hotel Administration*, 10(2). pp. 121-140.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2). pp. 107-120
- Patterson, P. G., Cowley E. & Prasongsukarn K. (2006). "Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice." *International Journal of Research*

- in Marketing* 23(3). pp. 263-277.
- Ranaweera, C. & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4). pp. 374-395
- Reichheld, F. F. & Teal, T. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*: Harvard Business Press.
- Sharma, N. & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), pp. 470-490.
- Sharma, N. (2003). The role of pure and quasi-moderators in services: an empirical investigation of ongoing customer-service-provider relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), pp. 253-262.
- Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 150-167.
- Smith A. K., Bolton, R. N. & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 356-372
- Sparks, B. A. & McColl-Kennedy J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*. 54(3). pp. 209-218.
- Swan J. E. & Oliver R. L.(1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of Retailing*, 65(4). pp. 516-533.
- Swanson, S. R. & Kelley S. W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*. 35(1/2). pp. 194-211.

- Tax, S. S. & Brown, S. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1). pp. 75-88.
- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 62(2). pp. 60-76.
- Wang, Y., Wu, S., Lin, H. & Wang, Y. (2011). The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management*. 31(4). pp. 350-359.
- Wirtz, J. & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2). pp. 150-166.
- Yanamandram V. & White. L. (2006). Switching barriers in business to business services: A qualitative study. *International Journal of Service Industry Management*. 17(2). pp. 158-92.
- Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21(10). pp. 799-822
- Young N. & Jang S. (2010). Service Failures in Restaurants: Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(3). pp. 323-343.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler D. D. (2006). *Service Marketing*. 4th ed. McGraw-Hill. pp. 199-200.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60(2). pp. 31-46.
- Zemke R. (1999). Service Recovery: Turning Oops into Opportunity, in Zemke, R. and Woods, J. (Eds), *Best Practices in Customer Service*, AMA Publications, New York.

설 문 지

안녕하십니까? 바쁘신 가운데 본 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
 본 설문은 소비자가 음식점에서 흔히 접하게 되는 서비스 불량, 불편, 불만 등 서비스실패 상황에 관한 설문입니다. 귀하께서 최근 3년 이내에 경험하신 가장 기억에 남는 1개의 사건을 기초로 다음 설문에 응답하여 주시기 바랍니다.
 본 설문에 대한 귀하의 응답은 익명으로 처리되고 통계법 제 13조에 의거 통계적 목적 이외에 절대 다른 용도로 사용되지 않음을 약속드립니다.

2011년 9월

A. 귀하께서 3년 이내에 음식점에서 아래의 예와 같은 서비스 불량을 경험하고 그에 대한 보상이나 사과를 받은 적이 있다면 그 한 가지 사건을 상기하신 후 그 사건만을 기초로 답하시는 설문입니다.

1. 아래는 소비자가 음식점에서 흔히 접하게 되는 서비스 불량사건의 예입니다. 해당되는 번호에 표시(√)해 주십시오(중복 응답가능)

음식점 이용 시 불쾌 또는 불평했던 사례(事例)
◆음식 제공 자체에 대한 실패
<input type="checkbox"/> 1.음식의 양이 너무 적었다. <input type="checkbox"/> 2. 음식의 내용물이 평소와 다르게 빈약했다(고기 양, 밀반찬 등). <input type="checkbox"/> 3. 음식 속에서 머리카락, 벌레 등 이물질이 나왔다. <input type="checkbox"/> 4. 음식이 맛이 없었다. <input type="checkbox"/> 5. 음식이 제 온도로 제공되지 않았다(찬 음식이 차갑거나 더운 음식이 식었음). <input type="checkbox"/> 6. 기존에 먹었던 음식과 맛이 달랐다. <input type="checkbox"/> 7. 신선하지 않은 음식이 제공되었다. <input type="checkbox"/> 8. 그곳에서 음식을 먹은 후 몸이 아팠다(배탈, 식중독 등) <input type="checkbox"/> 9. 주문 착오(주문한 것과 제공된 음식이 다름).
◆서비스 제공 과정에서의 실패
<input type="checkbox"/> 10. 레스토랑의 할인 행사 등을 잘못 알아서 금전적 피해를 입었다. <input type="checkbox"/> 11. 쿠폰 사용이 불가능 했다. <input type="checkbox"/> 12. 예약이 제대로 안됨. <input type="checkbox"/> 13. 음식 값이 잘못 계산되었다. <input type="checkbox"/> 14. 종업원의 실수로 옷이 더럽혀 졌다. <input type="checkbox"/> 15. 종업원이 불친절 했다. <input type="checkbox"/> 16. 종업원이 신속한 서비스를 제공하지 않았다(밀반찬, 물 보충 등). <input type="checkbox"/> 17. 손님이 너무 많아서 혼잡했다. <input type="checkbox"/> 18. 주문 순서와 음식 제공 순서가 맞지 않았다(늦게 온 테이블의 음식이 먼저 나옴). <input type="checkbox"/> 19. 주문 음식이 너무 늦게 나왔다.
20. 기타()

※ 귀하가 최근 3년 이내에 실제로 경험하고 보상이나 사과를 받았던 그 한 사건 만을 기초로 답하시는 설문입니다.

2. 귀하가 지금 응답하고자 하는 그 서비스 불량사건이 일어난 시기는 언제입니까?

- ① 1개월 이내 ② 1개월 ~ 6개월 이내 ③ 6개월 ~ 1년 이내
 ④ 1년 ~ 2년 이내 ⑤ 2년 ~ 3년 이내

3. 서비스 실패가 발생한 그 음식점은 귀하의 단골 음식점(월 4회 이상 방문)입니까?

- ① 예 ② 아니요

4. 그 식당은 어떤 종류였습니까?

① 패밀리 레스토랑(아웃백, VIPS, TGI Fridays 등),
② 호텔 레스토랑(한식당, 양식당, 일식당 등 호텔 내 위치한 식당)
③ 일반 음식점(한식당, 양식당, 일식당)
④ 기타(피자, 치킨 전문점, _____)

5. 그 날 그 음식점 이용목적은 무엇이었습니까?

① 식사(끼니 해결)	② 기념일	③ 데이트	④ 사업상
⑤ 가족 모임	⑥ 사교 모임(동창회, 친목회 등)	⑦기타()	

6. 어떤 일이 있었습니까? (귀하가 경험한 서비스 불량의 내용을 적어주십시오.)

7. 그 음식점에서는 어떤 대응(보상수준, 처리 태도, 절차 등)을 보였나요?

C. 귀하가 위에서 언급하신 그 사건과 보상 관련된 음식점에 관한 귀하의 만족여부를 묻는 질문입니다. 신중히 답해 주십시오.

전혀 그렇지 않다. 그렇다	보통이다						매우
1.....2.....3.....4.....5.....6.....7							
1. 그 음식점의 서비스 불량에 대한 해결 방식이 마음에 든다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 그 음식점의 서비스 실패 처리 속도에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 그 음식점의 보상 수준에 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 나는 전반적으로 그 음식점에 대해 만족한다.	1	2	3	4	5	6	7

D. 다음은 향후 귀하의 행동 관련 질문입니다. 귀하께서 언급하셨던 그 음식점을 염두에 두시고 답해주시기 바랍니다.

전혀 그렇지 않다.	보통이다						매우 그렇다
1.....2.....3.....4.....5.....6.....7							
1. 나는 다음에도 그 음식점을 또 이용할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 나는 다른 사람에게 그 음식점을 추천할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 나는 외식 장소 결정시 그 음식점을 우선적으로 고려할 것이다.	1	2	3	4	5	6	7

12. 다음은 귀하와 그 음식점의 관계를 묻는 질문입니다.

전혀 그렇지 않다.	보통이다						매우 그렇다
1.....2.....3.....4.....5.....6.....7							
1. 나는 그 음식점과의 관계 유지를 위해 노력하는 편이다.	1	2	3	4	5	6	7
2. 그 음식점에서는 나를 특별히 대우해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
3. 그 음식점은 신뢰할 수 있는 곳이다.	1	2	3	4	5	6	7
4. 그 음식점은 내가 개인적으로 아는 사람(친척, 동창, 친목회 원)이 일(운영)하는 곳이다.	1	2	3	4	5	6	7

5. 새로운 음식점을 찾아야 한다면 노력이 많이 들 것 같다.	1	2	3	4	5	6	7
6. 나는 음식점 정보를 찾을 만 한 시간적 여유가 없다.	1	2	3	4	5	6	7
7. 현재 그 식당은 나에게 많은 혜택을 제공해 준다.	1	2	3	4	5	6	7
8. 다른 식당으로 바꾸면 이 음식점에서 지금까지 쌓은 혜택(포인트나 마일리지 등)이 사라질 것이다.	1	2	3	4	5	6	7
9. 다른 식당으로 바꾸면 익숙해지는데 시간이 걸릴 것이다.	1	2	3	4	5	6	7

설문 응답자의 서비스 실패 사건(CIT)

설문과정에서 응답자가 경험했다고 진술한 결정적 사건 중 몇 가지를 제시하였다. 보고된 사건들 중에는 미연에 방지하기 어려운 사건도 있었지만 그것 보다는 오히려 서비스 제공자의 종업원 교육의 실패와 경영자의 의식자체를 의심케 하는 사건도 많았다. 이러한 서비스 품질유지의 중요성을 일깨울 수 있는 내용으로 생각하여 몇 가지를 발췌하여 제시하였다.

응답자들의 진술 속에서 그 당시 현장의 분위기와 감정을 알 수 있고 서비스 제공자는 실제적이고 구체적인 사건을 바탕으로 서비스 실패와 회복에 대한 고객의 욕구를 파악할 수 있는 자료로 참고할 수 있을 것이다.

▶ 여행 중 한식음식점에서 버섯전골을 시켜먹었는데 음식 안에 바퀴벌레가 들어있었다~ 사과를 하고 새 음식을 제공했으며 음식값을 받지 않았다.

▶ 동해일출 해맞이 행사를 보기 위해 동해안을 찾았다가 오징어회를 먹으러 해변 횡집에 들어가서 오징어 회를 주문했는데 평소 같으면 3~4만원 하는 횡값을 85000원이나 받았다. 물론 밑반찬 등도 형편없었다. 완전히 기분을 잡친 날이었다. 그 후로 동해안 횡집을 좋아 하지 않게 되었고, 다른 사람들에게 절대로 추천하지 않는다.

▶ 경주 천마총 관람 후 점심을 해결하기 위해 간 음식점에서 돼지불고기에 머리카락이 들어 있어서 주인에게 항의하였음. 내 생각에는 음식 값을 할인하거나 아예 받지 말아야 한다는 생각이었으나 주인은 단지 음료수 2병으로 무마하였음.

▶ 해미읍성으로 신랑과 여행을 갔다가 근처 음식점으로 가서 식사를 하게 됐다. 식당이 많지 않아 망설이는데 주인이 나와서 들어오라고 맞아 주길래 들어가서 메뉴를 보니 박속낙지탕. 신랑이 낙지를 좋아하는 편이라 그냥 먹기로 하고 시켰는데 맛도 너무 없었고 가격은 터무니없이 비쌌다. 게다가 계산하려고 보니 카드는 안 된다고 하고 돈을 내고 현금영수증 처리 요구하니 그것도 안 된다고 했다.....국세청 현금영수증 홈페이지에 신고하고 음식 값 만큼 현금영수증 처리로 보상 받았다.

▶ 갈국수 집이었는데 바지락에 모래가 듬뿍 들어있어서 거의 못 먹고 다 버리고 나옴. 기존에 방문 했을때는 국물도 맑고 맛도 있어서 항상 다 비우고 나왔는데 그날따라 국물에까지 모래가 걸겄하게 들어있었음.... 계산시 말씀드리니 다음부터는 살살 행귀먹으란다;;ㅠ

▶ 얼마 전 회사근처에 새로 음식점이 생겨 직원들과 회식 겸 저녁식사자리로 갔는데 다 먹고 계산하려는데 이상하게 금액이 많이 나와 확인한 결과 먹지 않은 음식이 표시되어 있었다. 그 음식점이 오픈한지 며칠 안 되 바쁘고 일처리도 미숙하여 카드 취소대신 잘못 나온 금액 돌려받았다.

- ▶ 기념일 사용 포인트를 카드에 넣어 주는 식이었는데 카드를 홈페이지에 등록 했으나 오류로 포인트 결제가 안 됨. 결국 식사비용 모두 지불하고 나옴. 다른 손님들 계산해 주면서 계속 기다리라고 하고 나보고 등록도 제대로 안하고 사용하려고 한다는 식으로 이야기 함. 나중에 전화 와서 사과 받고 식사권 보내줘서 받았음.
- ▶ 음식을 준비한지 오래 되어서 말라 있었고. 맛도 없고. 종업원이 외국인이라서 의사소통이 잘 안되는지. 서비스를 제대로 하지 못함. 바꿔준 밑반찬 역시 같은 상태라 포기했다. 오히려 내가 미안할 정도다. 다시 찾지 않으면 된다고 생 생각하고 포기하였다.
- ▶ 손님이 너무 많이 시끄럽고 밑반찬이 수분이 말라있어 먹고 싶은 마음이 없었다. 주문한 분 음식만 재빨리 먹고 나왔다. 두 번 다시 찾고 싶은 마음이 없었다.
- ▶ 밥에서 돌이 나오고 심지어는 바퀴벌레가 나와서 매우 불쾌했는데 그냥 콜라 한 병을 주면서 죄송하다는 말 없이 그냥 가라고 해서 기분이 좀 나빴음.....종업원이 그냥 주방장에게 벌레인 것을 확인받는다고 내가 먹던 그릇을 가져가더니 돌아오면서 콜라 한 병을 가지로 왔음.
- ▶ 오징어덮밥을 시켰는데 주방의 실수로 오징어는 하나도 안 들어서 나왔더라구요. 바로 새로 해주었지만 그 외에 다른 사과나 보상은 없었어요.
- ▶ 주문한 음식과 다른 음식이 와서 할 수 없이 먹었던 기억이 있음. 돈도 천원 더 지불하고. 미안하단 말 한마디로 때우고...
- ▶ 음식 안에 이상한 이물질이 들어있어 교환요청 하였으나 음식이 너무 늦게 나와 그냥 나옴. 사과도 미비하고 돈은 다 받음...
- ▶ 중식당에서 가족이 자장면과 탕수육을 시켰는데 자장면을 다 먹어도 탕수육이 안 나와서 기다리다가 동생은 바쁘다고 가고 언니식구가 왔길래 같이 먹으려고 기다리는데 30분이 지나도 안 나와서 짜졌더니 주문이 제대로 안 들어갔다고 기다리면 준다고 한게 30분 더 지연되고 옆 테이블 늦게 온 손님들 음식이 나올 동안 언니네 식구 주문음식도 안 나와서 짜졌더니 그제야 주고 탕수육은 그 후에도 계속 안 나와서 왜 안주냐 했더니 주문 받은 적 없다고 그러고 계산서 내미니 그제야 기다리면 준다고 했다 동생이 카드결제해서 주문했던 건데 우리 너무 오래 기다려서 가야한다 환불해 달라 했더니 이미 가버린 동생이 카드를 줘야 환불 해준다고 해서 지방에 내려간 이미 간지 1시간 가까이 된 동생을 어떻게 다시 오라고 하나 돈으로 내달라 했더니 겨우 돈으로 환불해줌. 그 후에도 보상 이런 건 없었음.
- ▶ 음식에서 이물질 검출.(철수세미).... 같은 종류의 음식으로 다시 교체해줌.

▶서비스 불량까지는 아니구요 ㅎㅎ 음식에서 머리카락이 두.가닥 나왔는데 말씀 드리니까 정중하게 사과하시면서 음식도 새로 해주시고 서비스도 주셨어요. 솔직히 사람이 만드는 음식에서 그 정도는 나올 수도 있다고 생각해요 뭐 더럽게 생쥐나 그런게 나오면 안 되겠지만ㅋㅋㅋ 문제는 음식점의 태도죠 음식점에서 너무 미안해하시니까 뭐 저도 더 이상 할 말 없었어요. ㅎㅎㅎ 너무 미안해 하셔서 제가 나중에 더 미안해지기도 하더라고요. 즉각적으로 반응하여 바로 새 음식을 가져다 주고 음식 값도 치르지 않았습니다. 그리고 쿠폰을 주어 다음에 무료로 먹을 수 있게 했습니다.

▶조명이 너무 어두웠습니다. 겨우 겨우 사리분별정도 였고, 식기 3세트엔 손때와 얼룩이, 접시엔 말라붙은 찌꺼기가, 음식은 식어서왔고, 스테이크는 질겼으며, 소스가 부족해서 싱거웠고 서비스 또한 미적지근하고 사과 또한 미적지근했음. 어정쩡한 미소만 보임.

▶ 소셜커머스를 통해 할인쿠폰을 구매후 사용하기 위해 방문했는데 한테이블당 사용량이 정해져 있다는 규칙때문에 종업원과 언쟁을 하게되어 매우 기분이 상했다....고객편의를 위해 바로시정할 수 있었는데도 매니저에게 다녀오는 등 시간이 걸려서 처리해주었다.

▶ 소셜커머스 쿠폰을 구매해서 갔는데 양이나 질이 턱없이 안 좋았다. 차별을 받은 느낌이 들었다. 그러나 주인은 당당했고 해결은 소셜커머스 측과 했으나 금전적 보상을 받아도 지인과 망친 식사는 보상될 수 없음

▶ 중요한 분을 모시는 자리라서 정말 긴장도 많이 하고 아무튼 저에게는 특별한 날이었습니다. 그런데 음식이 주문받은 음식이 아닌 다른 것이 나왔고 계다가 이물질이 나왔습니다.

▶ 손님이 많아 음식 주문하고 나서 1시간이 지나도 식사를 하지 못했음. 종업원은 죄송하다며 금방 나온다는 말만 계속 했었음. 결국 음식을 먹지 않고 그냥 나왔음. 아무런 보상은 없었고 시간만 낭비했었음.

▶ 주문한 메뉴에서 바퀴벌레가 나왔음. 날아다니는 벌레라 어쩔 수 없는 일이었다고 함. 분명 다리 4개인 바퀴벌레 였으나 식당에서는 날파리라고 우김.

▶ 주문을 받고 갔다가 다시 돌아와 주문을 재확인하였고. 그럼에도 주문한 음식이 아닌 다른 음식이 가져오고 앞접시. 물컵. 수저 등의 수량도 못 맞췄으며 8명이었는데 처음 받은 사람의 음식이 미지근해졌을 무렵 마지막 사람의 음식이 나왔고. 그 와중에 우리보다 늦게 자리 잡은 옆테이블에는 음식이 다 채워졌었다. 이런 상황인데도 불편을 표현했더니 종업원이 사과도 없었으며 얼굴을 찡그리는 등 서비스업의 기본이 안 되어 있었다....사장님이 직접 테이블로 와 사과하였으며 음료 등을 서비스로 제공하였다.

▶ 씨푸드 뷔페였는데 조금 늦은 시간에 갔던지라 마감시간이 1시간 30분 정도 밖에 남지 않았음에도 그냥 들어가서 먹었는데.. 옆 테이블에 있던 꼬마가 너무 많이 먹어서인지 화장실로 가다가 중간에 오바이트를 해버렸다. 우리는 그 꼬마가 있던 대각선 테이블에 있었음에도 불구하고 종업원과 그 아이의 엄마한테 까지도 미안하다는 말을 못 듣고 입맛이 너무 떨어져서 음식 먹던거 그대로 놔두고 나와서 매니저처럼 보이는 사람한테 그런 상황을 얘기 했다...매니저는 죄송하다고 말하고 우리 테이블의 식사비를 받지 않았지만 매니저의 태도를 생각해보면 별 심각하게 생각하지 않았던 듯 하다.

▶ 결혼기념일날 예약을 하고 갔고 쿠폰을 사용 가능한줄 알았는데 주말이라 불가라고 하고 음식도 맛도 없고 시간도 너무 오래 걸렸고 여직원의 불친절 고객을 대하는 기본이 안 되었었음.

▶ 주문한 식사의 질이 가격은 올렸지만 질과 양이 형평없이 빈약했고 종업원에게 불편사항을 시정토록 요구했으나 종업원이 더 고자세로 싫으면 나가라고 매우 불쾌한 대답을 들었다...아무런 보상도 없었고 형식적으로 미안하다는 입에 발린 사과만 들었음.

▶ 간장에서 벌레가 나왔는데 다른 걸 갖다 주었는데 또 벌레가 나와서 사장님 좀 불러 달랬더니 사장님은 안 오고 종업원이 날씨가 벌레가 들어갔다면서 미안하다는 말 한마디 없이 간장만 다른 걸로 바꿔주었다. 항의하자 그럴 수도 있지 하는 표정의 성의 없는 사과

▶ 저녁으로 근처에서 돈까스를 시켜 먹었는데 한참 먹다가 뭔가가 버섯버섯 씹혔다. 뭔가 해서 입안에서 꺼내봤더니 아주 얇판하고 딱딱한 무언가가 나왔는데 지금도 그것이 무엇인지 모르겠음 (설마 플라스틱일리는 없을거라 믿고;;). 그렇다고 음식의 맛도 아닌 정체를 알 수 없는 것이었음. 아마도 조리를 하다가 음식 이외의 것이 떨어져 섞인 것으로 추정되는데 일부는 뱃속으로 들어가서 심히 불쾌했음. 그래서 종업원한테 이게 뭐냐고 어떻게 봐도 식재료는 아닌 거 같은데...하고 좀 젊잖고 냉정하게 물었더니 죄송하다며 음식을 다시 해드릴까요?하고 물었음. 다시 시켜먹을 기분도 아니어서 그냥 계산하고 나가려했더니 돈을 안 받았음.

▶ ***점의 경우. 머리카락이 발견됐으며, 음식에 뒤섞여서 정말 먹다가 토할 뻔했어요. 새로 해달라고 하니 새로 해주긴 하던데.. 아예 새로 만드는데 아니라.. 기존음식을 다시 한 번 익혀주는 듯했음..—.. 그냥 배도 고프고 싸우기 싫어서 대충 먹고 나왔음.. 다시는 가고 싶지 않음. 합성동점에서 처음 발견하고, 경남대점에서는 괜찮겠지..했는데..어쩜 체인이 이래요? 그이후로 안 갔어요.

▶ 친구가 시킨 돈까스에서 수세미 가닥이 나왔음. 다른 손님들한테까지 피해를 입힐까봐 종업원을 조심히 불러서 말을 했는데도 불구하고 뒤처리 자체가 불쾌했음. 당연히 그 친구의 음식 값을 받지 않아야하는데 반값을 요구함.

- ▶ 종업원이 서빙 및 그릇 수거를 하다가 양복 상의에 와인을 쏟음. 크림 스파게티가 소금을 너무 많이 넣어 엄청 짜게 조리됨..... 세탁비로 15,000원이 든 봉투를 주었음. 스파게티는 다시 조리해 줌.
- ▶ 예약석이 많다하여 밖에서 30분이나 대기하며 떨어졌다. 추운 날이라 문이 여닫히며 바람이 들어와 감기기운까지 있었는데 막상 홀로 들어가 보니 예약석은 커녕 문 입구에만 사람이 많고 텅텅 비어있었다. 손님을 기만했다는 생각이 들어 화가 났다.서비스로 생과일주스 두 잔을 주며 사과를 했다.
- ▶ 오븐 피자가 스파게티를 거의 다 먹을 때까지 나오지 않았다. 확인 결과 담당자가 개인사정으로 못 나와서 대타를 불렀는데 일처리가 미숙하여 시간이 걸렸다는 안내를 받음. 처음부터 설명했다면 피자주문은 취소했을 텐데.... 보상은 없었다. 양해바란다는 안내뿐...
- ▶ 해산물 전문점. 회를 주문하고, 이후에 해산물(해삼, 멍게, 개불 등)을 추가 주문하였으나, 제공된 음식이 신선도가 상당히 저하되어 있음. 물에 한번 추가로 씻은 듯한 푸석푸석하고 물기가 많았음...내용에 관하여 항의를 하였고, 환불 및 재 주문 받았음. 대응 태도로 봐서 자주 있는듯함.

ABSTRACT

A Study on the Structural Relationship among Perceived Justice of Service Recovery, Satisfaction, and Loyalty in Foodservice.

-Focused on Moderating Role of Switching Barrier-

Young-Ran, Lee

Department of Tourism Management
The Graduate School of JEJU National University

Service failure in foodservice industry inevitably arises due to the inherent people-dependent nature of service. Providing “zero - defect” service is almost impossible. Service failures not only result in disgruntled customers but also lead to discontinuing patronage. Therefore, thorough detection and well-executed recoveries are essential for service firms to enhance customer satisfaction and loyalty.

Service failure refers to any service related mishap, either actual or perceived, during a customer’s experience with a firm. Service failures have long been an interesting topic to restaurant researchers and practitioners. However such research did not consider a number of relevant variables those are existing outside of the failure-recovery encounter. This research undertake a more holistic examination of food service failure-recovery process by incorporating the role of switching barriers.

The purpose of this study is to examine the switching barriers as the moderating variables in the food service failure-recovery context and the structural relationship among service recovery justice perception, satisfaction

and loyalty of food service customer. Some scholars argue that switching barriers, as the key moderating variables, can significantly influence customer loyalty through such determinants as customer satisfaction. And also researchers argue that the moderating effect of switching costs on customer loyalty is contingent on situational variables such as the types of businesses, customers, and products, and may not always be significant.

To reach this purpose, this research has used critical incident technique (CIT) to identify common service failures in Korean food service. Since service failures are determined by the customer's point of view, critical incident technique(CIT) are useful to identify common service failures for direct management application. The customer who have complained to the restaurant were selected and surveyed. The pilot survey was operated Jun. 30th~Jul. 14th, 2010 and data was collected from Oct. 4th~Oct. 24th, 2011.

The proportional quota sampling are adopted to represent the major characteristics of the population by sampling a proportional amount of each region of Korea. Total 1059 questionnaires were collected and 1009 questionnaires were used for empirical analysis. AMOS(ver. 16.0) and SPSS program were employed to analyze structural relationship among factors.

The findings and implications can be summarized as follow:

In terms of practice, my results support the importance of satisfaction through justice perception in the recovery process. Consistent with prior research, customer satisfaction through the systematic management of service failures, including appropriate compensation and sympathetic attitude, is essential for service firms to enhance customer loyalty. Moreover the fact that switching cost and relationship quality serve as a moderator in good relationship quality group and high switching cost group.

This result has both theoretical and managerial implications. Theoretically, above all, these moderating effects of relationship quality and switching cost have not been uncovered by previous foodservice studies. The details are

below. First, as results of exploratory analysis on factors of the service recovery justice perception, each of the variables was divided with three dimension factors(distributive justice, procedural justice and interpersonal justice).

Second, the each dimension of the perceived recovery justice had positive effects on the satisfaction. And as results of comparison among the justice factors on the satisfaction, the biggest impact on the satisfaction was the distributive justice.

Third, as results of verification of the moderating effect of switching barriers on the each path that is perceived justice dimension to satisfaction and satisfaction to loyalty, the relationship quality and switching cost had moderating effects between the satisfaction and loyalty after recovery, but on the other hand, attractiveness of alternative had no moderating effect between the satisfaction and loyalty. Thus, the finding adds incremental knowledge to marketing by providing empirical evidence to a question theoretically unanswered and vital in the rapidly developed foodservice market.

Managerially, under a competitive foodservice business environment, managers should focus on improving recovery justice perception and customer satisfaction. First if the firm set up good relationship with their loyal customer, customer would be tolerant of unexpected service failure. Second, adopting a bonus program for frequent customer is a good marketing mix for who perceived cost benefit high. Third, attractiveness of alternative is not

working as a moderator, which is hopeful result for restaurant practitioner. Because attractiveness of alternative is out of firm's control.

This study tries to get customer perception on the service recovery through critical incident technic and structural equation modeling. But this is the initial try to examine the moderating role of switching barriers in foodservice. Especially switching cost factor is not fit tightly in restaurant context. Developing variables just for foodservice is required to the future study.